سلسلة صناع المستقبل

كيف تكون
مفوضاً ناجحاً

إعــداد
عمرو إسماعيل
خبير التنمية البشرية وتطوير الذات

دار نوبل
للنشر والتوزيع

(١)

الكتاب : كيف تكون مفوضاً ناجحاً
المؤلف : عمرو إسماعيل

الناشر : دار نوبل للنشر والتوزيع
٤ شارع سيد الخطيب – الثلاثيني
العمرانية الغربية – الجيزة.
ت : ٠١٢٢٠٣٢٠٩٠٥ – ٠١١٥٩٦٠٥٠٧١

Email: Darnobel@yahoo.com

الطبعة : ٢٠١٨
رقم الإيداع: ١٤٤٥٩ / ٢٠١٨م
الترقيم الدولي : ٧-٧٤- ٥٦٤٨-٩٧٧-٩٧٨

- **تصميم الغلاف: أمير عكاشة**

الهيئة العامة للكتاب

الفهرسة أثناء النشر

إسماعيل، عمرو

كيف تكون مفوضاً ناجحاً ، عمرو إسماعيل، الجيزة، دار نوبل للنشروالتوزيع، ٢٠١٨

العنوان : ١٤٨ ص ، ١٨ سم

تدمك : ٧ – ٧٤ – ٥٦٤٨ – ٩٧٧ - ٩٧٨

١- دراسات

٢- العنوان

ديوي ١٧٤

كيف تكون
مفوضاً ناجحاً

قال تعالى:

قال تعالى: ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾.

{ النحل: ١٢٥ }

قال تعالى:

قال تعالى: ﴿ وَلا تُجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلاَّ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِلاَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْهُمْ وَقُولُوا آمَنَّا بِالَّذِي أُنزِلَ إِلَيْنَا وَأُنزِلَ إِلَيْكُمْ وَإِلَهُنَا وَإِلَهُكُمْ وَاحِدٌ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ ﴾.

{ العنكبوت: ٤٦}

إهداء

إلى روح أمي الغالية .. وإلي أبي العزيز

إلى زوجتي الحبيبة وأبنائي قرة عيني

وإلى إخوتي الإعزاء

وإلى وإلى المفاوض والقانونى العظيم د/ مفيد شهاب

وإلي روح أستاذي العظيم المفكر والأديب

د/ محمد ياسر مصطفي الدلجاوى.

أهدي هذا الكتاب.

المؤلف

مقدمة

التفاوض جزء أصيل من حياة الإنسان، إلى حد ممكن أن يشار إليه بأنه كائن مفاوض في عملياته الحياتية اليومية، فهو في حالة تفاوض دائم ومستمر سواء في أموره الصغيرة أو الكبيرة.

يعتبر (التفاوض) من الأمور التي نمارسها يوميا وباستمرار. ومهما كان مستوى التفاوض ، فإنه يحتاج منا إلى قدرات ومهارات معينة لتعينه على التفاوض، لذا فإتقان هذا الفن والعلم، أمراً مهماً جداً خاصة في مجال الإدارة بوصفه تلجأ إلى هذه المهارة في إنجازجل أعمالها بحكم ارتباط وظيفتها مباشرة في التعامل مع الأفراد في محيط المجتمع المحلى وخارجه والكلام يدل على شخصية وسلوك وأخلاق المتحدث فحري بالإداريين والسياسيين والقانونيين أن يختاروا لأنفسهم الأسلوب الأمثل لما تعكسه شخصياتهم من قدوة حسنة للأجيال القادمة التي تصاغ تكوينها المعرفي والقيمي متأثرة بمناهج التربية المعلومة والخفية منها.ومن خلال هذا الكتاب سنرى كيف يمكننا تطوير مهاراتنا بهذا الفن ذلك من خلال الإطلاع على التطور التاريخي له ودور هذه المهارة في حل ومواجهة مشاكل العمل من خلال تحليل المشكلة والحوار البناء الإيجابي كإحدى بدائل الحلول الناجحة والموضوعة على سلم الأولويات في الاختيار الأول المنافس لعديد من البدائل الأخرى ومدة ثم ستضع أهمية الحوار التفاوضي في اتخاذ القرارات العلمية والمنطقية التي من خلالها نسير المؤسسة المدرسية وصولاً إلى أهدافها المنشودة ، وبما أن التفاوض عملية ديناميكية تحدث في مواقف حياتنا اليومية وهي كمهارة يحتاج إليها عادة مدير المدرسة وغالباً ما يلجأ إليها لتسيير الأمور العالقة، وفي سبيل تحقيق أفضل النتائج وصولاً إلى أجود الأداء وسيتخلل الكتاب عرض أمثلة لمواقف بين أطراف تحتاج فيها الأطراف للتفاوض لتفادي

المشكلة القائمة وتجاوز نتائجها الحالية وإيجاد الأسباب المناسبة لتفاديها مستقبلاً ومدة ثم سنتعرض إلى الحوار الذي نراه مناسبًا لحل المشكلة ونحلله وسنورد الدلالات المناسبة من موروثاتنا الحضارية والدينية بوصفها زاخرة بالعديد من المواقف الحوارية والتفاوضية الناجحة وكل ذلك مغلق بالطابع الإداري الحديث الميسر القابل للتداول والاستخدام حسب متطلبات المنظومة الإدارية الحديثة الآخذة في التطوير المستمرة في التحديث على جميع المستويات بوصف مهارة الحوار الإيجابي وفنون التفاوض من العلوم الأساسية التي تقاس بها نجاح المؤسسات الوطنية الحديثة التي اتخذت من القيم العليا رسالتها وأهدافها التربوية والتنظيمية على مدى القريب والبعيد.

وفي هذا الكتاب قمنا بجمع أقرب الخطوات وأنجعها ؛ لتكون عزيزى القارئ مفاوضا ناجحا ولكن أو د أن أشير أن الأهم هو الاستعداد والثقة بالنفس هما حلقتا الأمان والاستقرار في أى عمل لدى الشخص، ليقرر ماذا يريد وكيف؟ لذا وجب النهوض بالقدرات والعمل على تطويرها .. فايقظ قدراتك تعش منعما أبد الدهر.. والله ولى التوفيق.

نشأة وتطور مهارة التفاوض:

تعد المفاوضات من أولى وسائل حل المنازعات الدولية والداخلية وهى وسيلة تقتصر في اغلب الأحوال على أطراف النزاع أنفسهم وان كان يمكن التفاوض بواسطة طرف ثالث .. وهى وسيلة تضرب بجذورها في أعماق التاريخ باعتبارها وسيلة لتقليل أو لإزالة حد التوتر أو الأزمات والحقيقة نحن نعيش اليوم في عصر التفاوض ، فاغلب أنشطة حياتنا وما ينجم عنها من خلافات قد أصبح في حاجة للتفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة دائما وأبدا.. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها

وتلك هي الزاوية الأولى. أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها. فالتفاوض في جوهرة ليس إلا تبادل وجهات النظر حول مسالة أو موضوع معين فهو إذن نوع من الاتصال أو الترابط أو التبادل أو الاجتماع الذي يفترض بطبيعة الأشياء وجود أكثر من طرف....

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح إمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل. فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف وللتفاوض عديد من الاستراتيجيات والتكتيكات والمفاوض الماهر يوظف العديد من الوسائل معا ليستفيد منها في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المنظمةاو الدولة التي يمثلها في موضوع التفاوض،

وهذه الوسائل تشمل مجموعة من الاستراتجيات والأساليب يقسمها Nierenbergالى استراتيجيات متى ؟ واستراتيجيات كيف وأين ؟ وسوف نتعرض لكل منها داخل هذه الدراسة بتوضيح بعض جوانبهما وبالإضافة الى هذه الاستراتجيات توجد تقسيمات أخرى منها استراتجيات خاصة بالتفاوض السياسي وأخرى للاجتماعي ...

وقبل أن نتبع النشأة التاريخية لمهارة التفاوض والتوضيح أهمية هذه المهارة في حياة الأمم والشعوب نجيب على تساؤل ما هو التفاوض؟ هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين .

وهي عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة.

وقد تطور نشأة هذا العلم بناءًا على امتداده عبر زاويتين أساسيتين الأولى زاوية ضرورية والثانية الزاوية الحتمية.

فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد والجماعات المنظمة في المنظمة المجتمعية المختلفة وعلى المستويات الكبيرة والصغيرة بما فيها الجماعات في المؤسسة المدرسية أو على مستوى الأمم والشعوب فأخذت النشأة الضرورية تتناسب طردياً مع العلاقة التفاوضية المستمرة القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي لم يتم التفاوض بشأنها. أما الزاوية الأخرى نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الحضاري الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا التفاوضية العالقة بين أمم وشعوب العالم بشأن المشاكل والخلافات المتنازع عليها.

ومن ناحية أخرى فان التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تتويجاً كاملاً لهذه المراحل فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيرًا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

وقد نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا جانب كثيرة فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع ، قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن "، ويقول تعالى : "لا إكراه في الدين" وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقياً يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الاخر والإمام علي رضي الله عنه يقول : " الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم"بل على أساس"نحن جميعاً كبشر".

وقد تطور هذا العلم على مر العصور وأصبح في الوقت الراهن ضرورة وحتمية ونحن اليوم في عصر العلم والتكنولوجيا. والتعدد والتنوع في أوجه النشاط البشري واتصال البشر ببعضهم البعض إعلامياً وتكنولوجياً عبر الوسائل المستحدثة مثل شبكة المعلومات الدولية الإنترنت، وبهذا تصبح المعرفة نشاطاً جماعياً أو قاسماً مشتركاً بين الجميع ومن شأن ذلك أن يسهل مهمة الساعين للحوار والتفاوض حول شتى المشاكل والقضايا ذات الأهمية بين الطرفين، ومن المستحيل تجاهل هذا التطور المعرفي الهائل والأخذ به في عمليات التحاور والتفاوض، لقد انتهى عهد القرن التاسع عشر الذي كان قرن الأيديولوجية وتعدد الانتماءات الثقافية والسياسية وكذلك القرن العشرون الذي كان قرن الحروب ولغة الحوار العسكري وغلبة نكهة المحور العسكري على استخدام مهارة التفاوض وتقسيم غنائم الحروب بين الحلفاء وفرض شروط المنتصر على المهزوم من خلال الاتفاقيات العسكرية المشهورة بين المعسكرات المتحاربة وفرض صوت المنتصر على المنهزم بكل جبروت وقوة .

وأطل علينا القرن الحادي والعشرون قرن العولمة بكل ما يحمله من سمات النضج واندماج مختلفة الأعراق في المجتمعات المفتوحة على بعضها عبر الفضاء والأقمار الصناعية وقبله الإنترنت فهي واقعاً جديداً علينا أن نتعايش معه نتجنب سلبياته ونستثمر ايجابيات وأن لغة التفاوض هي سبيلنا لتحقيق ذلك للنجاح في معايشة الآخر ومواجهة تعدد أوجه النشاط الإنساني مدة تعدد الثقافات والأديان والألوان وأنماط الحياة وإثبات صدق انتمائنا وقوة عقيدتنا ورسوخ حضارتنا في مواجهة التيار الجارف القادم.

من المهم جداً نشر الوعي بين الناس بأهمية الحوار التفاوضي الايجابي باستخدام الأساليب العلمية الحديثة وتسخير وسائل الإعلام والمناهج الدراسية وتصميمها لتبدأ الأجيال حواراً يوسع مداركنا ويعدد خياراتنا، وينضج عقولنا ويدفعنا للتفاعل مع العالم الخارجي وفهمه والإحاطة بعالمنا نحن أيضًا والحفاظ على هويتنا وتعزيز انتمائنا، ويساعد على ذلك اتساع رقعة العالم العربي بأطرافه المترامية المتصلة مع الآخر شرقاً وغربا شمالا وجنوبا فهذا يوفر لنا والعرب خاصة منتدى دولياً أو منبراً حوارياً لكي يتحاوروا ويتناقشوا بحيث تصبح لغة التفاوض الإيجابي سمة أصيلة في حياتنا وشخصياتنا وبذلك نزرع في أجيالنا الناشئة عن طريق مؤسساتنا المدرسية هذه المهارة بقواعدها الذهبية ليتسنى لهم تبني قيم الحوار الإيجابي والتفاوض الحر مع بعضهم البعض ومن ثم مع غيرهم ليضيفوا بذلك إسهامات إضافية إلى النسق الأخلاقي لعالم رائع يسوده السلام وتظلله راية التفاوض وترانيم الحوار الناجح.

وفي هذا الكتاب من سلسلة صناع المستقبل سنتعرض لعرض عملي نتعرف من خلالها على أهمية التفاوض ودوره في حل المشاكل وتفادي التداعيات المستقبلية للمشاكل بحيث يغنى الفرد ويصبح مفاوضا ناجحا، و تنمية الفرد ليكون ذا شخصية قوية، ومؤثرًا في الآخرين .

ما هو التفاوض؟

كمدخل لإتقان هذا الفن، وللإجابة على هذا السؤال: تدبر معنا حيثيات التفاوض وتعريف التفاوض كعلم وفن ، ومعرفة مفهوم التفاوض، وصفات المفاوض ومهاراته.

مفهوم التفاوض

ومن هنا نعلم أن مصطلح التفاوض يشير إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الأخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم وتجاه الغير.

يتضمن هذا التعريف إن على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من اثنين.

ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك. يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات. ويقترح أحد الباحثين أن المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض، يتضمن هذا التعريف إن على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من اثنين.

ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك. يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات. ويقترح أحد الباحثين أن المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض، فهو في حاجة إلى:

من هنا نجد أن التفاوض كتعريف هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايايتم خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الاقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو

للحصول على منفعة جديدة باجبار الخصم على القيام أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية، وهو يعتبر (التفاوض) مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع فهو كأداة للحوار يكون أشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشكلات وهو مخرج نهائي نحو الاستقرار وكذلك فهو انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والابعاد تستخدم فيه أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول الى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

أما مفهوم التفاوض هو : عملية تجري بين أكثر من طرف من أجل تكييف الأمور المختلف فيها؛ للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، وهو قضية نمارسها كل يوم أحيانًا، ونحن نعلم ونخطط لها أحيانًا، وأحيانًا أخرى نتعامل معها من حيث لا ندري ولا نعلم، وفن التفاوض ليس له قواعد ثابتة ومحددة؛ فنحن نتفاوض كل يوم، سواء في العمل مع عميل أو المدير، أو في المنزل مع الابن أو الزوجة، أو في السوق مع البائع، أو مع الجيران .

ويمكن تحديد مفهوم التفاوض بأنه التحاور والمناقشة للوصول إلى اتفاق مشترك بين طرفين للحصول على حل متفق عليه للحفاظ على مصالح الأطراف المتفاوضة وحل ما بينها من مشكلات أو تقريب وجهات نظرها بأسلوب حضاري.

وفي تعريف التفاوض نجد اجماعاً من قبل علماء الادارة على القول بانه عملية تجري فيها تبادل وجهات النظر لتسوية النزاعات ويتفاعل فيها الأطراف بتعديل طلباتهم للوصول الى مخرجات مقبولة لكافة الأطراف تتناسب مع مصالحها مجتمعة ،وقد حدد (فاولر) في تعريفه للتفاوض بوصفه عملية متكاملة سبعة مبادىء عامة متضمنة فيه وهي ان التفاوض يجري بين طرفين لتحقيق مصالح مشتركة وانه دائماً يوجد تباين في الأهداف والاهتمامات والنتائج المرغوب الوصول اليها بين أطراف التفاوض ،وأن التفاوض بنظر الأطراف هو الحل الأفضل وان حركة الأطراف قائمة على أمل إحداث تغيير لدى الآخر وعند

تعثر النتائج يبقى الأمل موجودا بالتوصل لاتفاق مقبول ،وكل طرف يعتقد ان لديه القوة والتأثير على الطرف الآخر وبشكل عام فان عملية التفاوض هذه هي أحد مظاهر التفاعل بين الناس وتتأثر بالاتجاهات والعواطف والمشاعر وليس بالحقائق فقط .

ومن المهم توفر ديناميكية حركية لدى المفاوضين وعدم الثبات على موقف كل طرف .

ومن هنا نجد أن معنى التفاوض يأتي بوصفه فن الاتصال الفعال أو حالة من إدارة الصراع وهو عملية معرفية ادراكية نفسية تتعلق بخصائص شخصيات المتفاوضين وادراكاتهم وتصوراتهم ومرجعياتهم وقدراتهم الذاتية وتوقعاتهم المستقبلية وهو بهذا المعنى عملية ديناميكية حيوية التفاعل بحيث تكون النتيجة مرتبطة بتفاعل هذه العوامل .

وبطبيعة الحال فإن رحلة التعاقد قد تنتهي سريعاً في جلسة واحدة، وقد تستمر لسنوات، حسب نوع العقد وتعقيده، فعلى سبيل المثال لو رغبت شركتان في اتفاقية للاندماج فإن ذلك يستغرق وقتا، واتفاقيات تسبق التعاقد، فتبدأ الرحلة بعقد اتفاقيات تمهيدية تحرر في مستندات تحضيرية تبادل فيها الأطراف الرؤية والمفاهيم حول أمور تتصل بالمفاوضات حول العقد النهائي، ولعل من أهمها ما يسمى بخطاب النوايا أو التفاهم. ويعبر عنها بخطاب النية أو خطاب التفاهم ، أو مذكرة التفاهم أو مذكرة أساسيات الاتفاق .

ويمكن تحديد مفهوم خطاب النوايا بأنه وثيقة مكتوبة قبل العقد النهائي تعكس الاتفاقات أو الفهم المبدئي لطرف أو أكثر من أطراف التعاقد التجاري بغية الدخول في عقد مستقبلي. ويهدف خطاب النوايا إلى رسم الخطوط العامة ووضع الإطار المبدئي للمفاوضات المستقبلية تمهيدا لإبرام العقد النهائي. والأصل أن خطاب النوايا غير ملزم لمن أصدره، إلا في حالات محددة حسب كل قانون.

ومن الاتفاقيات والمحررات التي تسبق العقود خطاب دعوة للتعاقد، وهو خطاب موجه للطرف الآخر ويتضمن الرغبة في التعاقد دون ذكر لتفاصيل العرض. وقد يتضمن الخطاب دعوة للبدء في التفاوض أو يوضع في خطاب مستقل. ويلي ذلك خطاب الاتفاق المبدئي الحر(يتضمن عادة الشروط المشهورة)، ثم يرسل خطاب الاتفاق المبدئي التعاقدي، وتنتهي الرحلة التفاوض بخطاب مشروع العقد النهائي.

ومن الاتفاقيات التي تسبق التعاقد الاتفاقيات الإطارية وتتضمن الشروط المشهورة، وليس لها قوة ملزمة مثل العقد.

كما أن اتفاقية التسهيلات التي تنتشر في البنوك ليس لها حكم العقود من جهة الإلزام للطرفين، بل هي التزام من البنك، وللطرف طالب التسهيل أن يتعاقد وفقا للاتفاقية إذا رغب، فهي في الحقيقة ممهدة للعقد وليست عقدا مستقلا بنفسه.

التفاوض علم، تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات، وعلم النفس والإدارة، والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، وعلم الأجناس. وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية، بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم الفاعل بين بني البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول.

وهو علم يرمي إلى وضع حد لسوء التفاهم، وتجنيب الإنسان ويلات التصادم والصراع مع أخيه الإنسان، اعتماداً على ما يمكن أن يكون بينهما من أرضية مشتركة.

وفي عالم الإنسان أصبح تحقيق الحد الأدنى من التفاهم في ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضي العمل على تعميق ما يمكن تعريفه بثقافة التفاوض، التي تشتمل على وضع تصور نظري لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه وإستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض في المجتمع. وذلك من منطلق أن من الطبيعي أن تتعارض مصالح البشر، وأن من

الضروري السعي إلى تحويل هذا التعارض إلى تفاهم على قواسم ومصالح مشتركة، يمكن أن تتحقق من خلال تنازلات تقدمها الأطراف المعنية.

وفي عصرنا الحاضر، وفي ظل هذا التقارب بين دول العالم والثورة المعلوماتية والاتصالية، التي أحالت العالم إلى قرية صغيرة، يعرف كل من فيها دقائق حياة من يعيشون معه، فإنه أصبح من الواجب حل كل ما قد ينشأ من صراع بين الدول والأفراد والمؤسسات بالطرق الودية، التي من أهم أشكالها عملية التفاوض، وبخاصة أن اللجوء إلى استخدام القوة لفض المنازعات أصبح ينذر بكثير من الويلات لأطراف النزاع، بل يمتد أثره إلى أطراف أخرى لا علاقة لها بهذا النزاع. أضف إلى ذلك أن القانون الدولي يحظر استخدام القوة في العلاقات الدولية، حيث تبلور في السنوات الأخيرة ما يعرف بالشرعية الدولية، التي تردع مثل هذا الفعل وتجرمه في ضوء مصالح الدول الكبرى.

في ظل هذا الواقع، اتجه كثير من المؤسسات والأكاديميين إلى محاولة وضع توصيف محدد لعملية التفاوض، تعطيها الصفة العلمية، وتوفر لها الإطار النظري، الذي يضعها في مصاف العلوم الاجتماعية الأخرى استناداً إلى ما تراكم من خبرات عملية عبر العصور المختلفة. ولكن المفارقة تكمن في "وجود تباين كبير بين فريق الممارسين، الذين يعرفون المفاوضات بطريقة عملية، ولكن يفوتهم في كثير من الأحيان الجوانب النظرية أو الإطار النظري لعملية التفاوض.

فالممارس يباشر المفاوضات ولكنه لا يتوقف لكي يدرك طبيعتها وطبيعة الأعمال التي يقوم بها أثناء عملية التفاوض. وبعبارة أخرى، فالممارسون المطبقون لعملية التفاوض لا يكترثون كثيراً بالنظريات، وإنما يعتبرونها، إما مضيعة للوقت، وإما افتعالاً لمسائل لا أساس لها في الواقع. وعلى النقيض من ذلك تماماً، يأتي فريق المنظرين، الذين يتحدثون عن المفاوضات بطريقة نظرية، وقد يصدرون الأحكام على الممارسات، دون أن يتعرفوا على وثائقها ودقائقها، غير أنه بالنظر إلى أهمية وضرورة الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي للمفاوضات،

فإنه يتعين على المفاوض وعلى الدبلوماسي في الوقت الحاضر، وكثير من العاملين في الحقول الأخرى، أن يلموا بالجانبين، قدر الإمكان، وأن يتسلحوا بمعرفتهما بصورة دقيقة وشاملة، إذا كان لهم أن يكونوا مفاوضين ناجحين ومتميزين.

وعلى الرغم من وجود هذا التنازع بين الممارسين وبين أصحاب الاتجاه النظري فإن هناك توجهاً قوياً في المؤسسات العلمية ومراكز الدراسات لوضع إطار نظري، يجعل من التفاوض علماً له أصوله وقواعده، بعد أن فرض واقع اليوم على الإنسان مواقف تفاوضية مختلفة في أغلب أوقاته، مما يقتضي إتقان هذا الفن؛ لتجاوز أسباب التوترات، التي تنشأ في التفاعلات الإنسانية، التي تتم على مختلف المستويات، والتي تزداد بوتيرة متسارعة كلما ازداد العالم تقارباً، والمصالح تشابكاً وتعقيداً. ولا أدل على ذلك من أن الإحصاءات تشير إلى أن "عدد العمليات التفاوضية، التي تتم على المستوى الرسمي أو شبه الرسمي في مدينة جنيف، يصل إلى نحو عشرة آلاف عملية في السنة، وهذا المعدل نفسه تشهده مدينة نيويورك، كما أن المديرين يقضون أكثر من ٢٠% من وقتهم في عمليات تفاوضية مختلفة المستويات. ولذا، تحتم لهذه الظاهرة الإنسانية أن تأخذ حظها من الدراسة العلمية، ولا سيما في دول الغرب، وعلى وجه الخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لتعاظم دورها في العالم، ووجود كثير من المنظمات الدولية فيها، وتزايد أعداد الشركات عابرة القارات، التي ميدان عملها العالم على اتساعه، ومن أشهر المشروعات العلمية المعنية بدراسة عملية التفاوض، مشروع جامعة هارفارد للمفاوضات، وتصب جهود القائمين على هذا المشروع في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي: الإسهام في بناء نظريات للتفاوض Theory Building.. وفي مجال التدريس والتدريب.. وفي مجال النشر.

وقد وجد الإطار النظري، الذي تمخض عن هذا المشروع طريقه إلى التطبيق في اتفاقيات كامب ديفيد، إذ قام الوسيط الأمريكي بوضع تصور بالاتفاقيات، بناء على أجندة المفاوض المصري والمفاوض الإسرائيلي، وكان

القائمون على هذا المشروع قد أسهموا في تصميم ما يعرف: "بالتوسط من خلال نص واحد One-text، وهي طريقة تعتمد على كتابة نص، مبني على الأجندات المتصارعة للأطراف المتنازعة، بهدف تقليل الهوة أو الفجوة بين الأطراف.

وهذا الجهد، الذي يتم على المستويين النظري والتطبيقي؛ لإيجاد علم يعنى بالمفاوضات، بوصفها وسيلة مهمة لخلق مجتمع إنساني، تحل مشكلاته بالطرق السلمية؛ لم يكن كافياً لوضع تعريف محدد لمفهوم التفاوض، وإذا جاز لنا أن نبدأ بالتعريف اللغوي للكلمة، فإننا نجد المعجم الوسيط يورد: "فاوَضَه في الأمرِ مُفَاوضةً أي: بادله الرأي، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفاوضه في الحديث: بادله القول. وفاوضه في المال: شاركه في تثميره .. والمفاوضة: تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق".

"وإذا عدنا إلى الموسوعات والمعاجم اللغوية في اللغات: العربية والفرنسية والإنكليزية، وجدنا تعاريف متعددة للتفاوض، تطورت، وتدرجت بتطور، وتدرج فن التفاوض في مختلف الحقول والميادين. وفيما يلي أهم تلك التعريفات:

. التفاوض هو محادثات تجري بين فريقين متحاربين، من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.

. التفاوض لغة الحوار والمناقشة بين طرفين، حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق.

. التفاوض مرحلة من مراحل الحوار، قبل الوصول إلى اتفاق.

. التفاوض هو محادثات بين طرفين أو أكثر، حول موضوع معين أو مشكلة قائمة، قصد الوصول إلى اتفاق.

. التفاوض هو الأسلوب، الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية، وهو عمل الرجل الدبلوماسي أو فنه.

. التفاوض: إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة، بهدف تحقيق المشروع، وفي المجالات الأخرى، التفاوض، هو بحث موضوع أو مشكلة بين طرفين، لكل منهما مصلحة في الوصول إلى اتفاق.

. التفاوض هو أن تدخل في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب".

ويتبين، من هذه التعريفات، أن مفهوم التفاوض يضيق ويتسع حسب الزاوية، التي ينظر إليه من خلالها، فقد يحصره بعضهم في الجهد الدبلوماسي، فتكون ممارسة عملية التفاوض حكراً على الدبلوماسيين وممثلي الدول من أجل إيجاد اتفاق بين فريقين متحاربين، وقد يراها بعضهم وظيفة يضطلع بها القائمون على أمور التسوق، مما يجعل معناها قريباً من معنى عملية البيع أو المساومة، وقد يمتد مفهوم التفاوض، ليكون متصلاً بعملية النقاش والحوار، التي تتم بين طرفين أو أكثر، بينهم تعارض في وجهات النظر حول قضية محددة، أو تنازع للمصالح من أجل الوصول إلى اتفاق ينهي أسباب التوتر والتنازع، ويحقق مصلحة الطرفين أو أطراف القضية.

ولما كان، من الصعب، أن يخلو مجتمع من المجتمعات، مهما كان صغيراً، من دواعي النزاع، "فإنه يمكن القول إن مجتمعاً حراً لا يمكن أن يعيش بلا تفاوض، لأن التفاوض طريق مفضل لتحقيق الرفاهية، ولحل الخلافات والنزاعات.. ومن هذا المنطلق ، فإن من الواجب الاجتماعي أن يكون جميع المواطنين مفاوضين جيدين، ما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً".

وتجد مثل هذه الدعوة، إلى إتقان عملية التفاوض والتمرس عليها، صدى كبيراً، لأن الإنسان يقضي معظم يومه مفاوضاً في مواقف مختلفة، فهو يتفاوض مع زوجته وأولاده على أمور شتى تتعلق بحياتهم، فالتفاوض يكون على

طريقة تلبية حاجات كل واحد في الأسرة، وعلى الأسلوب، الذي يتم به الإنفاق عليهم، وعلى الطريقة، التي ينبغي أن يتعاملوا بها بعضهم مع بعض، ومع المجتمع من حولهم، وعلى ما يمكن أن يتخذه كل واحد منهم من أصدقاء، بل إن هناك مفاوضات تتم على نوعية ما يأكلون وما يشربون وما يلبسون، ويبدو في هذه المفاوضات ذلك الصراع المتأصل بين الأجيال، وما بينها من اختلاف في الرؤية والتوجه والذوق. ويواجه الإنسان مواقف تفاوضية في الشارع ومع الجيران ومع الباعة، وفي العمل مع الزملاء والرؤساء، وقد يكون ممثلاً لشركته في مفاوضات مع شركات أخرى منافسة، أو قد يكون ممثلاً لدولته في مفاوضات ذات طابع دولي، ولعل هذا الواقع ما وصفه ثلاثة من أقطاب علم السلوك التنظيمي والإداري: كيندي، وبينسون، وماكميلان بقولهم: "نحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب مناشط حياتنا وما ينجم عنها من خلافات، قد أصبح في حاجة إلى التفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة والمتعارضة دائماً وأبداً. وفي الواقع، نحن نلجأ إلى التفاوض كل يوم، بل ربما عدة مرات في اليوم الواحد، لكي نجد حلولاً معقولة ومقبولة لمشكلاتنا الخلافية المشتركة، فالمفاوضات لم تبق وقفاً على ما يدور بين الشعوب والأمم من مفاوضات، بل هي مستخدمة بكثرة بين الجماعات والأفراد في مختلف مواقف الحياة؛ لحل المشكلات الخلافية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الاتحادات ورجال الإدارة، وبين الزوج وزوجته وأولاده، وبين الزملاء والأصدقاء، فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج، بأقل قدر ممكن من الصراع، الذي يهدر الجهد الإنساني بغير داع".

وهناك من يرى أن التفاوض يعد "عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد، تتداخل فيها وتتفاعل عدة عناصر، وذكر في مقدمتها: المعلومات، والوقت، والقوة، وكذلك التكتيكات (أي الأساليب) المتبعة، ووسائل الاتصال

المستخدمة. المفاوضات هي استخدام المعلومات والقوة، للتأثير على السلوك، وبهذا المعنى، نتفاوض طول الوقت، في العمل وفي حياتنا الخاصة".

ومن خلال تلك التعريفات نستطيع تعريف ما هو التفاوض؟

١. التباحث مع الطرف الآخر من أجل المساومة أو التجارة.

٢. التغلب على العقبات لإتمام صفقة.

٣. مناقشة الخيارات من أجل الوصول لاتفاق.

٤. إحراز تقدم نحو هدف أو غاية منشودة.

٥. التوصل لحل مشكلة مقبولة لدى الطرفين.

٦. معرفة ما يرغبه فيه الشخص الآخر ثم جعله يعتقد بأنك توفر له ما يريده.

٧. الدخول في صراع للإدارات أو منافسة لإثبات أي الطرفين أكثر ذكاء وفطنة.

٨. محاولة نيل ما تريده.

٩. إقناع شخص ما بالتصرف كيفما تريد أو مجاراة أفكارك.

وإذا كان على طرفي التفاوض، استخدام ما يملكان من قوة، قد تتمثل في إمكانات مالية ومعلومات ومكانة اجتماعية وغيرها من عناصر القوة، فإن التفاوض لا يصل إلى نتيجة مرضية ومقبولة ما لم يتوافر فيه عنصرا المعقولية والمرونة، لأن التشدد يؤدي دائماً إلى تطرف ومغالاة من الطرف الآخر، مهما بدا ضعيفاً في إمكاناته، وهو ما يصل بالمفاوضات إلى طريق مسدود. وفي حالة استخدام القوة في إملاء الشروط، ووضع حلول للمشكلة بناء على ذلك، فإن الطرف الضعيف يتحين الفرص للانقضاض والانتقام من واقع الإحساس بالذل والهوان، وهذا ما يؤدي إلى نتائج عكسية وانتكاسة في العلاقات المتوترة أساساً لوجود نزاع على قضية ما، فيتأجج بذلك الصراع، وقد يصل إلى مداه في حالة التلويح باستخدام القوة أو استخدامها فعلاً، بما يهدد مصالح طرفي عملية التفاوض.

ولكي يمكننا فهم طبيعة التفاوض وهدفه، لا بد من تحديد عدد من السمات، التي ينبغي أن تتسم بها عملية التفاوض، والتي تجعلها تتميز من عمليتي البيع والمساومة، ومن ذلك:

١. توافر عنصر الصراع الذي قد يكون بين طرفين أو أكثر.

٢. توافر الرغبة في الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتنازعة.

٣. الإيمان بأنه لا بد من وجود نوع من التعاون، وإن كان ذلك لا يلغي حقيقة وجود المنافسة.

٤. الاقتناع بأن فرض الشروط وإملاء الإرادة لا يوصلان إلى اتفاق مرض، وإنما قد يزيدان من تأجج الصراع.

٥. الجدية في بحث الأرضيات المشتركة، التي يمكن أن تتأسس عليها عملية التفاهم.

ويعول الخبراء، في هذا الميدان، على أهمية تعميق ما يعتبرونه ثقافة التفاوض؛ من أجل حل ما ينشأ من مشكلات بين بني البشر بشكل فعال، من دون اللجوء إلى القوة. ومن الأسس، التي تقوم عليها هذه الثقافة:

أولاً: التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص، أي تحري الموضوع وتجنب الشخصانية في تناول المسائل.

ثانياً: تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين..

ثالثاً: تعرُّف طبيعة ملامح حوارية كثيرة، منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ. أصول إقامة الحجج.

ب. تعرف وظائف الصمت في الحوار التفاوضي.

ج. تعرف الاستخدامات الإيجابية لعامل الوقت.

د. تجنب الأسلوب غير المباشر في الأمور، التي تحتاج إلى توضيح دقيق.

رابعاً: تجنب أساليب المغالطات.

خامساً: تجنب التقوقع داخل الذات.

سادساً: انتهاج مبدأ "تحقيق الممكن" وتجنب السقوط في الحب النظري للكمال.

سابعاً: تجنب التفكير الأحادي.

ثامناً: أهمية تحديد النقاط، التي يمكن التفاوض بشأنها، والتي تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان.

تاسعاً: أهمية تحديد أولويات التفاوض.

عاشراً: أهمية تقويم الموقف التفاوضي دائماً؛ لتعرف المستجدات، التي حدثت أثناء العملية التفاوضية.

حادي عشر: تجنب سوء الظن بالآخرين، والوقوع في براثن التفكير التآمري.

ثاني عشر: التعرف على آليات الأسئلة تعرُّفاً جيداً؛ بهدف الاستفادة من دورها في إنجاح العملية التفاوضية.

ثالث عشر: مراعاة أسلوب الحوار مع الآخرين وطريقته الملائمة للسياق.

رابع عشر: مراعاة كم المعلومات التي يلقي بها على ساحة الحوار.

خامس عشر: أهمية توثيق أحداث التفاوض في المجالات المختلفة ومقارنتها بالأهداف عند بدء الدخول في التفاوض..".

الواقع أن توافر مثل هذه الأسس؛ لتحقيق ثقافة التفاوض وتجذيرها في أي بيئة تفاوضية، ليس بالأمر السهل؛ لأن هناك مجموعة من الموروثات الثقافية، التي تعرقل مثل هذه العملية، والتي تراكمت من خلال ممارسات تمت على مدى سنوات طويلة، واكتسبت صفة الديمومة. وقد تنبه الخبراء في ميدان التفاوض إلى هذا الأمر الخطير، الذي يحول دون سريان عملية التفاوض في مساراتها الطبيعية، وحذروا من استمراريته، خاصة في ظل عالم يموج بالصراعات والنزاعات، التي لم يبق حلها عن طريق الحرب مأمون الجانب، لما فيه

من أضرار بالغة، وتهديد مباشر لاستمرارية الحياة على كوكب الأرض، ومن الموانع الثقافية والمفاهيم الخاطئة، التي تعرقل سير عملية التفاوض ما يلي:

. الخوف من الرفض الشخصي: إننا لا نحب أن نطلب شيئاً ونتحمل رفضه؛ خشية من أن نفقد ماء الوجه أو الشعور بالمودة تجاه الآخرين.

. الخوف من كراهية الآخرين: عادة ما يتجاهل المفاوضون المحترفون مثل هذه العواطف، بشكل سريع تماماً؛ لأنه . حسب ما أظهرته التجربة . من النادر أن يؤثر أي موقف في التفاوض على مدى حب الناس، بل إن أشد أشكال الجدال والاختلاف قد يتطور إلى روابط شخصية قوية.

. الخوف من حدوث شيء، كمن يخاف التنبيه إلى سوء الطعام في المطعم أو الشكوى من سوء الخدمة، بدعوى عدم إيذاء مشاعر الطرف الآخر.

. الشعور بأن محاولة التفاوض لتحقيق اتفاق أفضل من السلوكيات المشينة. وهذا بلا شك ناشئ من تقليد، يسود في كثير من الثقافات، وهو "دعنا لا نثير المشاكل".

. من طبيعة الإنسان: الخوف من الفشل: وهذا من أكثر الأسباب، التي تعوق عملية التفاوض. إن النتيجة الرئيسية المستخلصة مما سبق، هي ألا تخشى التفاوض، لأنه لن ينقص من محبة الآخرين واحترامهم لك، وأن ممارسة التفاوض، بضوابط جيدة، سيرفع من مستوى العلاقات الإنسانية، ويزيل الخلافات العالقة، ويعزز تحقيق النتائج، التي ترجوها أياً كان موضوع النقاش".

والواقع أن تعميق ثقافة التفاوض في المجتمع، يحتاج إلى وضع محددات، تؤطر الخصائص، التي ينبغي أن يتصف بها أي مفاوض جيد، لذا فإننا سوف نفرد جزءاً من هذا الموضوع للحديث عن تلك الخصائص في قالب مستقل يتناسب وأهميته.

عناصر التفاوض

وللدارس يجب أن يعلم أن هناك ثلاثة عناصر تتحكم في عملية التفاوض، هي:

- المتفاوضون.
- قضية التفاوض.
- طريقة التفاوض.

ومن الأمور المهمة التي تؤثر في عملية التفاوض: عادات وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان؛ ففي مجتمعنا العربي عمومًا من الصعب تقبل التفاوض في كثير من المواضيع؛ وذلك بسبب التأثر بالعلاقات الاجتماعية (القرابة) بشكل كبير، كما أن الأمور العاطفية لها دور بارز، فعلى سبيل المثال، حين تعرض شركةٌ ما وظيفة، فإنها تخصص راتبًا أيًّا كان المتقدم، وقليلًا ما نجد أن الراتب والمزايا تُحدَّد بعد المقابلة الشخصية، في حين أن العكس صحيح، أما تعريف التفاوض، فيعتبره البعض فنًّا ويعتبره آخرون علمًا، والحقيقة هو كلا الأمرين.

تعريف التفاوض:

في دراسة علمية طُلِبَ من مجموعةٍ من الأشخاص، يختلفون من حيث العادات والتقاليد والمستوى الثقافي والتحصيل العلمي، أن يضع كلٌّ منهم تعريفًا منطقيًّا وعمليًّا لمصطلح: التفاوض؟ فكانت إجابتهم على النحو التالي:

١. طريقة إقناع الطرف الآخر للحصول على مكسب مادي أو معنوي.
٢. الوصول إلى نقطة مشتركة بين المتفاوضين لعقبة مختلف عليها.
٣. التباحث مع الطرف الآخر من أجل المساومة أو التجارة.
٤. التغلب على العقبات لإتمام صفقة.

٥. مناقشة الخيارات من أجل الوصول لاتفاق.
٦. إحراز تقدُّم نحو هدفٍ أو غاية منشودة.
٧. التوصل لحل مشكلة مقبولة لدى الطرفين.
٨. معرفة ما يرغب فيه الشخص الآخر، ثم جعله يعتقد بأنك توفر له ما يريده.
٩. الدخول في صراع للإرادات، أو منافسة لإثبات أي من الطرفين أكثر ذكاءً وفطنةً.
١٠. محاولة نيل ما تريده.
١١. إقناع شخص ما بالتصرف كيفما تريد، أو مجاراة أفكارك.

الأسباب الموجبة للتفاوض:

إن التفاوض يعد طريقةً متحضرة لتسوية الصراع القائم بين طرفين (وليس بالضرورة أن يكون الصراع ذا طابع عنفي)، وعلاوة على ذلك، فهو عبارة عن مهارة تمكِّن الشخص من النجاح في كلٍّ من حياته العملية، وحياته الشخصية، عن طريق مساعدته على تحقيق أهدافه وغاياته وتلبية احتياجاته، وإذا تأملنا المواقف الآتية التي تحتاج إلى تفاوض:

١- عندما يطلب الابن من أبيه مجموعة من الاحتياجات والمستلزمات دفعة واحدة، وبنوعيات محددة، وإن القدرة المالية للأب تمنعه من توفير هذه الأشياء مرة واحدة وفي وقت واحد.

٢- حين يريد موظف ما أن يزيد دخله، فيطلب من مديره في العمل أن يزيد راتبه، لكن المدير لم يُبْدِ استعدادًا لمنحه الزيادة.

٣- عندما تريد دولة عظمى من دولة أخرى الحد من تسليحها النووي.

يلاحظ الفرق في أهمية المواضيع الآنفةِ الذكر؛ فمنها مهم للغاية، ويتعلق بأمن دولة، ومنها لا يتعدى شراء بعض الحاجيات من السوق، ولكنها تشترك في أنها تحتاج للتفاوض.

الأسباب الموجبة للتفاوض:

إن التفاوض يعد طريقةً متحضرة لتسوية الصراع القائم بين طرفين (وليس بالضرورة أن يكون الصراع ذا طابع عنفي)، وعلاوة على ذلك، فهو عبارة عن مهارة تمكِّن الشخص من النجاح في كلٍّ من حياته العملية، وحياته الشخصية، عن طريق مساعدته على تحقيق أهدافه وغاياته وتلبية احتياجاته، وإذا تأملنا المواقف الآتية التي تحتاج إلى تفاوض:

١- عندما يطلب الابن من أبيه مجموعة من الاحتياجات والمستلزمات دفعة واحدة، وبنوعيات محددة، وإن القدرة المالية للأب تمنعه من توفير هذه الأشياء مرة واحدة وفي وقت واحد.

٢- حين يريد موظف ما أن يزيد دخله، فيطلب من مديره في العمل أن يزيد راتبه، لكن المدير لم يُبْدِ استعدادًا لمنحه الزيادة.

٣- عندما تريد دولة عظمى من دولة أخرى الحد من تسليحها النووي.

يلاحظ الفرق في أهمية المواضيع الآنفةِ الذكر؛ فمنها مهم للغاية، ويتعلق بأمن دولة، ومنها لا يتعدى شراء بعض الحاجيات من السوق، ولكنها تشترك في أنها تحتاج للتفاوض.

أنواع التفاوض

هناك طريقتان في التفاوض:

١- التفاوض بالضغط، وهنا لا بد من مراعاة الأمور الآتية:

•أهمية انسحاب الطرف الآخر.
•أهمية العلاقة في المستقبل مع الطرف الآخر.

٢- **التفاوض بالإقناع، وفيه الأمور التالية:**
•التركيز على مصالح جميع الأطراف.
•فصل الأمور الشخصية عن المواضيع المتعلقة بالعمل.
•تكون النتيجة النهائية على أساس موضوعي، وهي قاعدة أساسية في فن التفاوض، وهي قاعدة (ربح – ربح).

ومن أنواع التفاوض وأساليبه

يتصل التفاوض اتصالاً وثيقاً بالحياة، فما دامت هناك حياة فلا بد أن يكون هناك تفاوض من أجل تفادي تضارب المصالح، ووضع حدود لأطماع النفس البشرية، وترسيم قواعد وأسس تقوم عليها العلاقات بين الناس، بحيث يتعايش الجميع في سلام بقدر ما يستطيعون. وقد أثبتت التجارب الإنسانية، بما لا يدع مجالاً للشك، أن الصراع المستمر لا يحقق طموحات أي طرف مهما كانت قوته، لأن دوام الحال من المحال، وأن موازين القوى في حالة تقلب مستمر، ولذا فإن التعاون هو أفضل الصيغ من أجل حياة مستقرة، ويمثل أفضل وسيلة لتحقيق التقارب بين مختلف الأطراف على أسس متينة.

وتختلف أنواع العلاقات بين البشر، فهناك علاقات تتم على مستوى الدول، حيث تتضارب المصالح، وتزداد الطموحات، وتتشابك العلاقات، التي تتطلب إطاراً مرسوماً وتقاليد عريقة لفض الاشتباكات والمنازعات، ولا يتم ذلك إلا بالتفاوض بين الدول لوضع أسس العلاقات، وطرائق تبادل المنافع، وأساليب

تخفيف التوتر، وتتخطى هذه العلاقات ميدان السياسة إلى الميادين الاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، والتربوية، والثقافية.

وفي ظل تقدم وسائل الاتصال أصبحت هناك علاقات واسعة بين الشركات والمؤسسات من مختلف دول العالم، حيث تتنوع مناطق الإنتاج والتسويق، وتتداخل العلاقات، التي قد يكون أحد أطرافها دولة من الدول.

وتضيق أنواع العلاقات بين بني البشر، لتشمل ما بين أفراد الأسرة الواحدة من مصالح ومنافع، وأطر للعلاقات، وتتسع لتشمل ما بين أفراد الحي الواسع، ثم المدينة والدولة إلى جانب حلقات أخرى متشابكة. وكل نوع من هذه العلاقات يقتضي أشكالاً من التفاوض. ويكفي أن نعرف أن الدراسات في ميدان التفاوض أوضحت أن المديرين يقضون ٢٠% من وقتهم في نشاطات تفاوضية.

وتبعاً لذلك، تتنوع أنواع التفاوض تنوعاً كبيراً . ويمكن ذكر بعض أهم هذه الأنواع وإيجازها في الآتي:

١. اتفاق يحقق مصالح الطرفين

في مثل هذا النوع من التفاوض، ينتهج الطرفان أسلوب المصلحة المشتركة، أو ما يعرف بمباراة "اكسب ودع غيرك يكسب" win-win، حيث يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة اتفاق، تتحقق من خلالها مصالحهما، من دون أن يكون القصد الإضرار بالطرف الآخر. وهذا الاتفاق يكون من منظور مستقبلي، ويزيد عمق التعاون والعلاقات القائمة بينهما.

٢. التفاوض من أجل الكسب على حساب الطرف الآخر

ويمكن أن نطلق على مثل هذا النوع من التفاوض عبارة "اكسب ودع غيرك يخسر" win-Lose، وهو غالباً ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين، وفشل أحدهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض، أو لتعرضه

لضغوط من الطرف الآخر. ولا يتم الاتفاق الناجم عن هذا التفاوض بالديمومة، وإنما يكون عرضة للتغير في حالة تقلب موازين القوى. ويحاول كل طرف إنهاك الطرف الآخر، واستنزاف وقته وجهده وتشويهه، ومحاولة إحكام السيطرة عليه.

٣. **التفاوض الاستكشافي**

وهذا النوع من التفاوض يتلمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا، وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.

٤. **التفاوض التسكيني**

يهدف هذا النوع من التفاوض إلى خفض مستويات الصراع، في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول إلى حلول. وهو يعتمد على عامل الزمن، الذي قد يكون له الحسم في بعض الحالات.

٥. **تفاوض التأثير في طرف ثالث**

ويقصد هذا النوع من التفاوض إلى التأثير في طرف آخر بخصوص موضوع الصراع من غير أن يكون الاتصال به مباشراً.

٦. **تفاوض الوسيط**

وهذا النوع يشيع اليوم في ميادين الاقتصاد والسياسة، إذ يلجأ الطرفان المتصارعان إلى طرف ثالث؛ ليكون حكماً بينهما، وعلى الرغم من أن هذا النوع من التفاوض له فوائده وينفع في سياقات ومناخات محددة، فإن أحد محاذيره احتمال ميل الوسيط إلى أحد أطراف النزاع، مما يضعف النتائج المترتبة على مثل هذا التفاوض.

وبناءً على أهداف التفاوض، هناك تقسيم وضعه فريد إيكل IKLE، في كتاب له صدر عن جامعة جورج تاون، وهو كالآتي:

أ. التفاوض من أجل مد اتفاقيات أو عقود قائمة Extension

ويكون هذا النوع من التفاوض بهدف إطالة إحدى اتفاقيات أو معاهدات قائمة بين عدد من الأطراف، وقد تتعلق بالإعفاءات أو التسهيلات العسكرية. ويكون التحرك من أجل تحديد فترة الاتفاق أو تجديده؛ لتفادي ما يترتب على انقطاعه من آثار سلبية.

ب. التفاوض من أجل تطبيع العلاقات Normalization

ويقصد منه إعادة العلاقات الدبلوماسية، أو إنهاء احتلال مؤقت، ويضرب إيكل مثلا على ذلك بالعلاقة بين مصر وإسرائيل والأمم المتحدة في عام ١٩٤٩م.

ج. التفاوض لتغيير وضع ما لصالح أحد الأطراف. Redistribution:

والهدف هنا تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف، على حساب طرف آخر. وطابع هذا التفاوض عادة الإجبار والتهديد والقهر. ويقدم إيكل مثالا على ذلك إجبار هتلر الرئيس التشيكي في مارس ١٩٣٩م على تسليم بقية بلاده للألمان.

د. المفاوضات الابتكارية Innovation

والمقصود به إيجاد علاقة جديدة والتفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة. ويدخل في هذا النوع مفاوضات مثل تأسيس وكالة الطاقة النووية، ومفاوضات تأسيس الاتحاد الأوروبي وغير ذلك.

هـ. مفاوضات التأثيرات الجانبية Side Effects

والمقصود بها التأثيرات المهمة للتفاوض، والتي لا يكون الهدف منها التوصل إلى اتفاق أو توقيع اتفاقية، وإنما المقصود هو الأهداف الدافعة للتفاوض، كالحفاظ على الاتصال ووقف أعمال عنف قائمة أو محتملة، واستطلاع مواقف الخصم أو محاولة خداعه وتضليله.

وطبقا لأنواع التفاوض، فإن هناك عددا من الأساليب:

. التفاوض الدبلوماسي.

التفاوض الاقتصادي.

. التفاوض التجاري.

.التفاوض في العلاقات الصناعية والإدارية (العلاقات العامة).

.التفاوض في الإدارة العامة.

.التفاوض بين الحاكمين والمحكومين (الإعلام والاستعلام).

ويحتاج كل أسلوب من هذه الأساليب إلى وقفة قصيرة؛ من أجل مزيد من فهم طبيعته، وما يتطلبه من مهارات.

أولاً: التفاوض الدبلوماسي والسياسي

تحتاج الدول إلى مفاوضات في حالتي السلم والحرب، ففي حالة السلم تسعى الدولة إلى تأكيد علاقاتها مع غيرها من الدول، من أجل تحقيق مصالحها، سواء من خلال التبادل الاقتصادي، والتعاون لدرء مخاطر أطراف أخرى، وإقامة علاقات ثقافية، وغيرها من أنواع العلاقات، التي تضمن استمرار التعاون، وتمتّن أواصره. أما في حالة الحرب، فإن التفاوض يتم لوضع حد لأسبابها، والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائه، تراعي مصالح الطرفين، وتصل عملية التفاوض إلى تصورات واضحة تشمل تفصيلات عديدة، كتوقيت وقف إطلاق النار، وترسيم الحدود، وعملية تنقل رعايا البلدين، وغيرها من الموضوعات ذات الأهمية في إطار ما ينبغي أن يكون من علاقات بين الطرفين المتصارعين، "ولا شك أن التفاوض وسيلة جيدة لحل المنازعات، والتفاوض وسيلة جيدة لأنه وسيلة سلمية، ولأنه طريقة تفاهم مباشرة بين الطرفين المعنيين بالأمر في موضوع يمثل مصلحة مشتركة بينهما، هما أدرى بها، وهما أصحاب الحق فيها، ولا قيمة لأي حل إلا إذا جاء باقتناع منهما، وهذا ما تحققه المفاوضات. ومن ثم، فالمفاوضات ليست إجراء شكليا، بل لا بد من توافر النية الحقيقية والاستعداد الطيب من كلا الطرفين؛ للوصول إلى حلول تفاوضية، يرضى عنها الطرفان. ومن هنا، فإن التفاوض يفترض وجود قدر من المرونة من الأطراف المعنية، بما يعني أن يراعي كل طرف حقوق الطرف الآخر، قد لا يدخل طرف في المفاوضات بهدف أول ووحيد

وأخير، وهو الحصول على كل المكاسب، فهذا لا يؤدي إلى حلول متوازنة ومقبولة، يضمن لها النجاح".

وثمة موضوعات متشعبة يحتاج التفاوض حولها وقتا طويلا، كما أن الوقت الذي تأخذه المفاوضات، يتوقف على مدى المرونة، والرغبة الحقيقية في الوصول إلى اتفاق تدفعان الأطراف إلى اختصار الوقت، الذي تستهلكه عملية التفاوض، وفي حالة وجود طرف ثالث يقوم بعملية الوساطة فإن الوقت، الذي تستغرقه عملية التفاوض، يزيد، وبالطبع، فإن التفاوض أسلوب معقد من أساليب التسوية السلمية، فهو ليس أسلوبا بسيطاً أو واضحاً في آلياته وأشكاله. ولكن المدى، الذي تصل إليه تعقيداته يتوقف على طبيعة القضايا محل النزاع، وطبيعة العلاقة بين الطرفين المتنازعين، ومدى توافر خيارات أخرى لدى كل منهما لحل النزاع، وإضافة إلى الظروف، الإقليمية والدولية المحيطة بطرفي المشكلة، وهي الظروف التي تدفع نحو ضرورة اتباع أسلوب التفاوض أو غيره لحل النزاع.

ومن المؤثرات، في عملية التفاوض بين الدول، أسلوب صنع القرار الخارجي، إذ توجد مؤسسات تتولى عملية صنع مثل هذا القرار المتعلق بمصالح الدولة وعلاقاتها الخارجية، ويؤكد الواقع أن الدولة، التي تأخذ بالأسلوب المؤسسي، يكون اتخاذ القرار فيها أسرع من الدولة الشمولية، كما أن تعدد الجهات المرتبطة بموضوع التفاوض يطيل عملية التفاوض، وكلما كانت المفاوضات على مستوى أعلى، كان الوقت أقصر، كما أن للرأي العام تأثيراً كبيراً في القضايا المصيرية، كما تتأثر المفاوضات بشخصية القائمين بها، حيث من الطبيعي أن يكون للدوافع الذاتية، كالفرح والثقة والشدة والقلق، أثرها في عملية التفاوض، إلى جانب ما يتوافر لهؤلاء من مهارات في عملية التفاوض، وخبرات تراكمية، إضافة إلى تأثيرات الأطراف الأخرى في سير التفاوض، سواء كان هناك طرف وسيط، أو طرف آخر يهمه نتائج المفاوضات، يعمل على توجيهها إلى الوجهة،

التي يريدها، بالتأثير في أحد الأطراف، إضافة إلى ذلك فإن توازن القوى يؤثر في عملية التفاوض ومداها الزمني وقراراتها والاتفاقيات، التي تتمخض عنها.

وبناء على ما سبق يمكن اختصار الشروط المطلوبة لنجاح المفاوضات الدبلوماسية والسياسية في القواعد التالية:

التخلص تماماً من روح التعصب والتصلب والالتزام الشديد بالمواقف، أي يكون المتفاوضون عمليين ومرنين.

ضرورة تحديد أهداف السياسة الخارجية في إطار المصلحة القومية والأمن القومي، مع الأخذ في الاعتبار ما يؤازرها من قوة.

أهمية النظر إلى المسرح السياسي من وجهة نظر الأمم الأخرى، أي مراعاة مصالح واتجاهات الدول الأخرى.

توافر الرغبة في التراخي والتوصل إلى حل وسط Compromise حول كل القضايا غير الحيوية.

أما كيف يمكن التوصل إلى هذه التسوية، فإن ذلك يتطلب الشروط الخمسة التالية:

ضرورة التنازل عن حقوق ثانوية من أجل مزايا جوهرية.

تلافي التورط في مركز لا يمكن التراجع منه بدون فقدان ماء الوجه، أو لا يمكن تجاوزه بدون مخاطر مهلكة.

عدم السماح للحليف الضعيف بأن يصنع لنا قراراتنا.

اعتبار القوات المسلحة أداة للسياسة الخارجية ، وليست موجِّهة لها.

الحكومة قائدة للرأي العام، وليست تابعة له".

والنقطة الأخيرة المتعلقة بالرأي العام توجب ضرورة فهم طبيعته ومؤثراته، وإذا كان هناك اختلاف حول تعريف الرأي العام، فإنه يمكن ارتضاء التعريف الآتي: الرأي العام هو ما يسود من رأي بين أغلبية المواطنين، أو ما يعرف بالرأي العام الوطني، أو ذلك الرأي السائد بين أغلبية شعوب العالم، وهو ما

يعرف بالرأي العام العالمي. وقد تزايدت أهمية الرأي العام بزيادة تأثيرات وسائل الاتصال، إذ أصبحت هناك أساليب متنوعة لاستمالة الرأي العام وحشده؛ لتبني وجهات نظر معينة على المستوى الوطني أو الدولي.

ومع أن هناك قوى كثيرة مؤثرة في المجتمع تتشارك في تكوين الرأي العام فإنها، جميعاً، تستخدم وسائل الاتصال في إحداث عملية التأثير. والعلاقة بين المفاوضين والرأي العام متبادلة، إذ يسعى الأخير إلى التأثير في المفاوضين؛ لتبني وجهة نظره، مما يجعل المفاوضين يحاولون ذلك من أجل كسب رضائه، وهم في الوقت نفسه، يعملون على تغيير قناعته، إذا كانت لا تتفق مع الاتجاهات، التي يتبنونها، والتي تسير وفقاً لها عملية التفاوض.

وكلما كان النظام السياسي يسمح بقدر كبير من المشاركة السياسية، كان للرأي العام تأثيره في توجهات فريق المفاوضين. ومع أن ذلك قد يؤدي إلى تطوير عملية التفاوض، فإنه يعضد مواقف الحكومة، ويمثل عنصراً ضاغطاً للحصول على المزيد من المكاسب، كما أن الدول أصبحت تولي الحصول على تأييد الرأي العالمي جهداً كبيراً، من خلال وسائل شتى، أهمها توظيف وسائل الاتصال من أجل دعم وجهات نظرها.

وتعد إسرائيل من أكثر الدول، التي تميل إلى توظيف عنصر الرأي العام ليكون ورقة من أوراق التأثير في المفاوضات، "وهي تجيد استخدام هذه الورقة كثيراً بالنسبة إلى شقي الرأي العام الداخلي المتمثلين في الأحزاب والقوى السياسية وفي الشعب الإسرائيلي في مفهومه الواسع. فعلى مستوى الأحزاب والقوى السياسية، خصوصاً القوى السياسية المشاركة في الائتلاف الحكومي، نجد أنه في أثناء المفاوضات، التي جرت مع الليكود، بعد زيارة الرئيس السادات للقدس، أن الإسرائيليين كانوا دائما يدّعون بأنهم، لو ساروا في موضوع ما على نحو معين، لانفرط عقد الائتلاف الحكومي، خاصة أن هناك من يعارض ذلك داخل الائتلاف. ويأتون بهؤلاء الأشخاص المعارضين، وهم وزراء؛ ليحاولوا إقناع

الطرف الأمريكي بأنه لو تحركت إسرائيل قيد أنملة في هذا الاتجاه أو ذاك، لانهار الائتلاف الحكومي. وكثيراً ما كانت تنطلي هذه الأساليب على الأمريكيين. وعلى مستوى الشعب الإسرائيلي، عادة ما يدعي الإسرائيليون أن الشعب غير قابل لمسألة ما. ويضربون مثلا باستطلاعات الرأي العام، ويفترضون في كلامهم وآرائهم . إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . أن الوضع مختلف في العالم العربي، وأن الحكومات العربية تستطيع أن تقرر ما تشاء، من دون الاكتراث بالرأي العام".

ويبدو البعد الثقافي مهما في عملية التفاوض بين الدول، إذ لا بد لكل دولة أن تعرف الخلفية الثقافية للدولة، التي تتفاوض معها، لأن اختلاف دلالات اللغة والسلوك الاجتماعي قد يؤدي إلى سوء الفهم، الذي يزيد من عدم الثقة، ويؤدي إلى تدهور

العلاقات وتعقد عملية حل المشكلات، ولعل ما سبق يعطى تصوراً موجزا عن المفاوضات بين الدول، من حيث أساليبها ومؤثراتها، والاعتبارات الداخلة في عملية التفاوض؛ لإنجاح أهدافها في عالم السياسة والدبلوماسية.

ثانياً: التفاوض الاقتصادي

شاءت سنن الله، سبحانه وتعالى، في الحياة أن تكون قضية تبادل المنافع الاقتصادية بين الدول من أهم الجوانب في العلاقات الدولية، وهذا أمر واقع منذ أقدم العصور. وقد كان تضارب المصالح الاقتصادية من أسباب الحروب في كثير من الأحيان، ويزداد التشابك بين المصالح مع التقدم، الذي يشهده العالم، فالدول المتقدمة في حاجة إلى تسويق منتجاتها، وقبل ذلك، هي في حاجة إلى مواد خام لتصنيع هذه المنتجات، بينما الدول النامية في حاجة إلى كثير من المنتجات المصنعة في العالم المتقدم، كما أنها في حاجة إلى تقانة حديثة تعينها على استثمار ما لديها من مواد خام. وقد دخلت الشركات المتعددة الجنسيات طرفاً في العلاقات الاقتصادية، بما لديها من إمكانات، تفوق أحياناً ما لدى كثير من الدول.

وهذا الواقع جعل المفاوضات المتعلقة بالشأن الاقتصادي تجري أحياناً على مستوى الدول، ومن الموضوعات، التي تطرح في مثل هذه الحالة، ما يتعلق بالاستيراد والتصدير، وقضايا الترانزيت وحرية المرور وحق العمل والإقامة، وتنشيط السياحة، ودعم التبادل الزراعي والصناعي، وقد تجري المفاوضات على مستوى البعثات الدولية، أو من خلال الوزارات المتخصصة في البلدين.

ومن الأمثلة الواضحة على التفاوض الاقتصادي، تأسيس منظمة التجارة العالمية، التي تجسد المصالح الكبرى للدول الغربية، وما يحصل الآن من مفاوضات صعبة بين هذه المنظمة ودول العالم للدخول فيها، وما تتعرض له دول العالم الثالث من ضغوط سياسة عالمية؛ لتوقيع معاهدة الانضمام إلى هذه المنظمة، وما يعني ذلك من فقدان بعض السيادة السياسة والاقتصادية.

وتشتمل المفاوضات الاقتصادية على عدد من الخطوات، التي تختلف في حالة إجرائها بين دولتين عن الحالة، التي تكون فيها المفاوضات بين دولة وشركات، أو شركات رأس مال.

فعندما يكون التفاوض بين دولتين، حول إقامة وتنفيذ أحد المشاريع أو عقد معاهدة أو اتفاقية اقتصادية، يجري التفاوض على النحو التالي: "تجري المفاوضات الأولى أو المبدئية عن طريق البعثات الدبلوماسية.. فتقترح السفارة على المسؤولين في دولتها رغبة الدولة الأخرى في عقد معاهدة اقتصادية معينة.

يدرس خبراء الدولة المقترح عليها المشروع، وبعد موافقة المسؤولين تبلغ الدولة الأخرى عن الموافقة المبدئية لبدء عمليات التفاوض، فتعين كل دولة فريقها المفاوض من الخبراء المختصين والمسؤولين، ويتفق على عقد الاجتماع الأول للفريقين المتفاوضين، ويحدد مكانه وزمانه ويدور البحث في الاجتماع الأول بصورة مفصلة في المواضيع الأولية، التي تعتبر نقطة انطلاق في التعرف على الأوضاع الاقتصادية، في كل من البلدين المتفاوضين، وهذه أهمها:

النظام المالي والضريبي.

نظام الاستيراد والتصدير.

ميزان المدفوعات.

الحاجات المتقابلة والفوائد المتبادلة.

أ. كل فريق يأخذ، من حكومته، التعليمات الواضحة، والخطوط العريضة الكبرى لسياسة دولته، والتفويض اللازم.

ب. إذا توصل الطرفان إلى الاتفاق على عقد معاهدة أو اتفاقية اقتصادية يوقعان عليها، ويرفع كل منهما إلى حكومته الوثيقة لعرضها على المرجع الرسمي، الذي له حق الموافقة النهائية عليها، بحسب دستور كل من الدولتين المتفاوضتين.

أما في حالة التفاوض بين دولة وشركة أو شركات متخصصة، فإن المبادئ العامة، التي تنبغي مراعاتها، هي:

نظرية النشاط الاقتصادي.

تحديد أوليات الأهداف الوطنية.

تفهم أهداف المستثمر الأجنبي.

تفهم الوضع التنافسي.

وذلك لأن أي شركة استثمارية، يهمها تحقيق الربح والحصول على عائد مادي، ومن ثم لا يمكنها المغامرة بالدخول في عمليات استثمارية، ما لم تحط بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في الدولة، التي تريد الاستثمار فيها، وحيز الحرية في التحرك المتاح لها، فكلما كثرت القيود وتعددت جهات الاختصاص وتعرقلت الإجراءات، تضاءلت فرص الاستثمار. ومن الملاحظ أن دولا عربية كثيرة فيها فرص استثمارية جيدة، تعجز عن استقطاب رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية للاستثمار فيها؛ بسبب عدم الاستقرار السياسي، وعدم وضوح سياستها الاقتصادية، وتعقد الإجراءات، وتضارب صلاحيات جهات الاختصاص. وفي الوقت نفسه، فإن هناك دولاً تقع فريسة لفرط التفاؤل بالمشروعات الاستثمارية، التي تقدمها الشركات العالمية الكبرى، فتقدم لها ما

تستطيع من تسهيلات، وتكون المحصلة استفادة هذه الشركات على حساب الدولة ومصالحها، وتعرض البنية السياسية والاجتماعية والثقافية للمخاطر المحتملة من جراء هذا الانفتاح الواسع غير المدروس. وهذا ما يقتضي ضرورة توافر قواعد معلومات ضخمة عن الشركات الاستثمارية ومشروعاتها وإمكاناتها وغاياتها، قبل الدخول طرفاً في أي تفاوض معها، حتى يأتي أي مشروع استثماري محققاً لمصالح الدولة، بقدرما يحقق الربح والكسب للشركة الاستثمارية.

وينبغي للدولة، كذلك، أن تسعى لتأسيس استقرار أوضاعها السياسة والأمنية من أجل استقطاب مشروعات استثمارية، تحقق صالح المواطن، لأن المناخ الاقتصادي جزء لا يتجزأ من المناخ العام السائد في الدولة، كما أن عليها إبراز المشروعات الاستثمارية الكبرى، التي وجدت طريقها إلى التنفيذ لطمأنة الشركات الكبرى الراغبة في الاستثمار واستقطاب مشروعات ذات جدوى اقتصادية.

ثالثاً: التفاوض التجاري

أثبتت الدراسات أن التجارة تعد أول النشاطات الإنسانية ومن أكثرها أهمية، في تعميق العلاقات بين الأفراد والدول، كما أنها كانت من أسباب النزاع، حيث عملت الدول على تأمين طرق التجارة، وكان استقرارها يقاس بما في هذه الطرق من أمن وطمأنينة. واليوم أصبح العالم أكثر اتصالاً وقرباً، بعد تلاشي المسافات وتشابك العلاقات، وتبعاً لذلك أصبح أكثر تطلعاً إلى تعميق التبادل التجاري، وجعله أكثر فائدة في تحقيق التكامل بين اقتصاديات الدول المختلفة، ولم يبق منطقياً، في ظل هذا التقارب، الذي تفرضه وسائل الاتصال؛ وضع العراقيل، التي تحول دون انسياب التجارة بين الدول، بما يحقق مصالح الإنسان في تحقيق رفع مستواه الاقتصادي ورفاهيته، إلى جانب ضرورة وضع الضوابط،

التي تحارب التجارة الضارة المتمثلة في تهريب الممنوعات من أسلحة ومخدرات وغيرها. ويسهم انسياب التجارة في إطار ضوابط، تراعي مصالح الدول والقرب إلى أن "يكون لدينا مستوى معيشي مرتفع، تشترك فيه جميع الأمم لدرجة لا تزيد معها، على الأقل، تلك الفروق الحالية في توزيع الثروة في العالم.

ولكي نحرز تقدماً ملموساً، نحتاج إلى درجة من الكفاءة، لا يمكن أن تتأتى إلا عن طريق توافر مراكز تجارية حرة، على قدر الإمكان، في جميع أجزاء العالم، تؤدي إلى ترابط الناس بعضهم ببعض. وتمدهم بالأساس اللازم للاستثمار والتوسع الدولي، مما قد يؤدي إلى إقرار السلام".

"وتتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة، برية كانت أو بحرية عن طريق الأفراد، كتجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات والمؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء، تتناول المفاوضات الأمور التالية:

.نوع السلعة وأوصافها.

.العرض والطلب والسعر.

.الكمية المطلوبة والنوعية.

.كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد.

مدة التسليم والتأمين ومخاطر النقل ونسبة تحمل كل من البائع والمشتري لهذه المخاطر.

.تحديد المرجع الصالح لفض النزاعات الناتجة عن تطبيق العقد.

استراتيجيات و تكتيكات التفاوض:

يتطلب التفاوض التجاري استخدام إستراتيجيات للتأثير والإقناع، ومن أهمها:

١. **الإستراتيجية الابتكارية** Innovation Strategy

وهي الإستراتيجية، التي تستخدمها شركة أو طرف ما، يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة والجمهور، في محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها، التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغرية، أفضل مما يفعله المنافسون...

٢. **إستراتيجية التحصين** fortification strategy

وهي الإستراتيجية، التي توظفها الشركة أو المنشأة، بحيث تستخدم إمكاناتها ومصادرها، للتحويط على العملاء، الذين يستخدمون منتجات الشركة أو خدماتها، للحفاظ على هيكل الأسعار، التي توازن بين المنفعة والقيمة، التي يدفعها المستهلك.. وهذه الإستراتيجية توظف كذلك، من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للمنشأة.

وأحياناً يطلق على هذه الإستراتيجية اسم إستراتيجية الاحتفاظ Retention Strategy بتسهيل أمر البيع، كتوصيل المنتج لمنازل العملاء، والبيع بالكتالوجات، وأحياناً تهتم المؤسسة بعمل نشاطات أو رحلات أو ندوات عن موضوعات مهمة تجتذب بها عملاءها.. كذلك تعتمد هذه الإستراتيجية، مثل معظم الإستراتيجيات التسويقية الخارجية، على الإبقاء على المنتج أو السلعة في ذهن الجمهور من خلال الإعلان الغريب. مثل هذا الإعلان لسيارة الفولكس واجن، حيث يقول المذيع: إنها ليست سيارة.. إنها. فولكس واجن".

٣. **إستراتيجية المواجهة**

وهي تلك الإستراتيجيات، التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى، تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إطلاق الإشاعات أو ما شابه ذلك.

٤. إستراتيجية الاستفزاز أو المضايقة Harassment Strategy

وهنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الإستراتيجية؛ بهدف التأثير في إمكانات المنافسين، كالاتصال بالموردين لتقليل مبيعاتهم لهم، أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو دفع رجال البيع بالشركة أو المؤسسة أو من خلال الحملة الإعلامية، للنيل من المنافسين بإبراز أو ادعاء عيوب منتجاتهم للسوق، وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين، ولا سيما إذا كانت الإمكانات المادية والترويجية للشركة أو المؤسسة المستهدفة، ليست لها قدرات ابتكارية وإنتاجية عالية للحفاظ على حصتها من الجمهور في الأسواق، وطريقة الإعلان، عن منتج شركة ما من خلال مقارنته بمنتج مثيل له، بالهجوم عليه ووصف عيوبه كما في حالة مهاجمة شركة الكوكاكولا مثلاً لشركة البيبسى أو العكس، جهاراً نهاراً، وهذا من الأمور الشائعة في التنافس بين الشركات العالمية.

٥. إستراتيجية النوعية المتميزة Quality Strategy

وتوظف هذه الإستراتيجية، من قبل بعض الشركات أو المؤسسات المتميزة للغاية؛ للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة، بما يجعلها دائماً في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة.

٦. إستراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة Primary Demand Strategy

وهي الإستراتيجية، التي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات الصناعة أو الخدمات، مع حصول المؤسسة أو الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتجات، إما من

خلال زيادة الرغبة في الشراء، عن طريق إعادة عرض السلع أو الخدمات بطريقة مغرية للمتعاملين مع الشركة أو من خلال فرص البيع بالتقسيط، أو منح الائتمان للموزعين.. وكذلك من خلال خلق استخدامات جديدة لسلع راهنة، أو من خلال خفض الأسعار للإقبال على المنتج أو الخدمة".

ومهما كان الأخذ والعطاء بين البائع والمشتري، وطبيعة الأساليب المستخدمة في التأثير على عملية التفاوض التجاري، فإن هناك مجموعة المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يلتزمها كل طرف، وهي:

"يلتزم البائع في عقد البيع بالتنازل عن ملكية شيء، ويلتزم فيه المشتري بأن يدفع ثمناً، وتتوقف صحة البيع على المفاوضات، التي توصل الطرفين على ماهية العقد، وإلى البيع والثمن، والشروط العامة لصحة الموجبات التعاقدية.

.يجب أن يكون كل من البائع والمشتري أهلاً للالتزام.

. لا يجوز التفاوض على بيع الأشياء، التي لا تجوز المبايعة فيها، ولا الأشياء، التي ليس لها قيمة يمكن تخمينها، ولا التي لا يمكن تسليمها بسبب ماهيتها.

.لا يجوز التفاوض على بيع ملك الآخرين.

القضية خاسرة بمجملها، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وفي العادة من يفاوض بهذه الطريقة يكون عدائيًا، يميل بطبعه إلى المشاحنات، فتجده يجد في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسه، وإظهار قابلياته وإمكاناته.

.يجب أن يعين المتفاوضون ثمن المبيع.

. يجب أن يتركز التفاوض على انتقال الملكية بين البائع والمشتري، في أن المشتري يكتسب حتما ملكية المبيع، إذا كان عينا معينا، عندما يصبح البيع تاما، وأنه يحق للمشتري منذ إتمام العقد، حتى قبل التسليم، أن يفرغ عن المبيع، ما لم يكن ثمة اتفاق أو نص قانوني مخالف، ويحق للبائع أن يفرغ عن حقه في الثمن، قبل قبضه.

.يجب أن تشمل المفاوضات التجارية بين البائع والمشتري، المواضيع التالية:
تسليم المبيع: المكان والزمان والمصاريف.
الضمان: العيوب، التي يضمنها البائع وما يترتب عليها.
دفع الثمن.
الاستلام وموجباته".

رابعاً: التفاوض في المؤسسات الاقتصادية والإدارية

أدت الثورة الصناعية وما تلاها من تطورات تقنية وقفزات اقتصادية عملاقة، إلى كبر حجم الأعمال، وتوسع حجم التعاملات الاقتصادية والإدارية، واشتراك أطراف عدة في عملية الإنتاج والتسويق والبيع والإدارة، ويتطلب الأمر، مع استمرار تزايد حجم بيئة العمل، وجود أسلوب إداري لتنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة. وكان إنشاء إدارة العلاقات العامة، في المؤسسات الصناعية الكبرى، وسيلة من أجل إيجاد التفاهم بين أصحاب الأعمال والعمال، وبناء جسور من العلاقات الوثيقة بين المنشأة والجمهور.

وقد تبلورت العلاقات العامة في شكل علم متخصص، له قواعده وأصوله. ومن أهم مهام العلاقات العامة، تمتين العلاقات في داخل المنشأة، وإيجاد التفاهم بين المنتمين إليها، مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية، من خلال تلمس حاجات العاملين؛ ورغباتهم، وإيصالها إلى الإدارة العليا، إلى جانب شرح سياسات هذه الإدارة للعاملين لإزالة ما قد ينشأ من سوء التفسير، كما أن العلاقات العامة تسعى إلى تلمس حاجات ورغبات جمهور المتعاملين مع المنشأة، ومعرفة التأثيرات النفسية وأساليب الاستمالة المناسبة لهذا الجمهور؛ ليقبل على منتجات المنشأة. ويقوم عمل هذه الإدارة المهمة، في أي منشأة، على التخطيط الجيد المعتمد على الحقائق والمعلومات الصحيحة، لا على

الانطباعات، التي قد تضلل، وهذا ما يعينها على تحديد الجمهور المستهدف وطبيعة هذا الجمهور وخصائصه، والأساليب، التي تؤثر في عملية الإقناع.

أسلوب التفاوض بين الحاكم والمحكوم

في ظل ثورة الاتصالات أصبح من الصعب إخفاء الحقائق عن أي شعب من شعوب الأرض ، مما استوجب ضرورة أن يكون اتصال السلطة الحاكمة بالشعب مباشرا ومفتوحا، بحيث تتلمس السلطة الحاكمة الحاجات الحقيقية للشعب وما لديه من رغبات وتطلعات ، وما يعانيه في حياته ، من أجل العكوف على حل كل مشكلاته، من خلال دفعه إلى المشاركة الفعالة، في تحمل مسؤولياته، بوصف السلطة الحاكمة والشعب ركاب سفينة واحدة. كما أن تسليم الحقائق للشعب أصبح ضروريا حتى لا يتم التشويش عليه من خلال الشائعات المغرضة والأساليب الدعائية المضادة. وما يتم بين الحكومة والشعب، عبر وسائل الاتصال، هو نوع من التفاوض، الذي يهدف إلى خلق تفاهم وتوافق بينهما ، وإذا أدى هذا التفاهم إلى تشكيل وجهة نظر معينة لدى الشعب، حول قضية من القضايا؛ فإننا نكون إزاء ما يطلق عليه خبراء الاتصال " الرأي العام"، وهو يحتاج إلى جهد كبير من الإعلام الذكي المبنى على الحقائق، والمستخدم لأساليب التأثير والإقناع، التي تتناسب مع طبيعة الشعب وخلفياته الثقافية والحضارية وأفكاره، حول القضية المطروحة.

سياسات التفاوض

كما نعلم فإن السياسة التفاوضية هي مجرد إطار عام حاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث الشمول من مصطلح " الاستراتيجية " الذى يكاد يكون هو الحاكم المطلق للتفاوض بجميع جلساته، وإن كان على العكس بالنسبة لمصطلح "التكتيك" الذي يكاد يقتصر مداه الزمنى فقط باللحظة التفاوضية التي يستخدم فيها إنجاح أثره وجني ثماره.

ومن أهم السياسات التفاوضية المتبعة:

١- **سياسة الاختراق**

وهي تستخدم في الغالب عند الجلوس لأول مرة مع الطرف الآخر، وهو في ذلك الحين كم مجهول وصندوق مغلق تحاول فض أسراره.

٢- **سياسة التعميق**

وهي تعمل على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر خلال الجلسات الأولى.

٣- **سياسة التعتيم**

ويطلق عليها أحيانًا سياسة التهميش، حيث تعمل على جعل العمليه التفاوضية مجرد عمليه هامشيةلا تتعدى النواحي الشكلية، وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، ونحاول الإيحاء للطرف الآخر بأن المعلومات التي يحصل أو حصل عليها عديمة القيمة.

٤- سياسة التوسيع والانتشار

وهي من أهم وأذكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائمًا، وتقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض حيث يتسع نطاق التفاوض.

٥- سياسة الحصار

وتقوم هذه السياسة على عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تمامًا من النقطة التي نحن بصددها، وعدم التوسع فى تناول أكثر من نقطة تفاوضية.

٦- سياسة إحداث التوتر

وذلك من خلال إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عناصر تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك.

٧- سياسة الاسترخاء

ويطلق عليها سياسة النفس الطويل وتقوم على التريث ويستخدم هنا عامل الزمن كعامل شديد الفعل.

٨- سياسة الهجوم

وتستخدم عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف قوي يتيح لنا إملاء شروطنا.

٩- سياسة الدفاع

ويتم ذلك باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية بذهن واع متفتح، وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية.

١٠- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية

وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمتها أو شكلها النهائي، وتعتمد على التحرك خطوة خطوة من عنصر لعنصر.

١١- سياسة الصفقة الواحدة

ويرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فعلينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

١٢- سياسة المواجهة الصريحة

وتستخدم هذه السياسة عندما تكون المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبيًا على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

١٣- سياسة الالتفاف والمراوغة

وكثيرًا ما تكون المواجهة غير مجدية والأمر يعتمد على المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر القضية التفاوضية، وعدم إظهار حقيقة أهدافنا.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن سياسة التفاوض لها مفهومان يجب النظر إليها :

مفهوم المواجهة، ومفهوم التعاون؛ ففي مفهوم المواجهة: يعتقد بعض الناس أن عملية التفاوض أشبه ما تكون بحلبة نزال الملاكمة، لا بد من انتصار طرف واحد، ويرفع المفاوض فيه شعار أنني لا بد أن أنتصر، وهذا مفهوم قد ينطوي على بعض المكاسب، ولكنه في النهاية تكون القضية خاسرة بمجملها، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وفي العادة من يفاوض بهذه

الطريقة يكون عدائيًّا، يميل بطبعه إلى المشاحنات، فتجده يجد في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسه، وإظهار قابلياته وإمكاناته.

إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة؛ فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطوي التفاوض على الخصومة أو العداوة، وأما المفهوم الآخر للتفاوض، وهو مفهوم التعاون، فكثير من الناس يعتقد أن التفاوض هو وسيلة وطريقة متحضرة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، والمنطقية والعقلانية؛ فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر، ولكن من جهة وجود رضا متبادل، وفوز لكلا الطرفين، وإمكانية إقناع المقابل بوجهة نظرك، المبنية على أسس علمية؛ لأنك إن نجحت في ذلك فإنك أهديت له فوزًا أيضًا، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض، والذي يقوم على اعتباره تعاونًا لا مواجهة؛ فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده.

مدخل التفاوض (الحوار)

أهمية الحوار الناجح وكيف يساعد الحوار الناجح في إيصال الفكرة المطلوبة منه.. وذكرنا أيضاً كيف يمكن إدارة أي حوار بنجاح.. وبالطبع فإنه من أهم عناصر نجاح أي حوار هو المفاوض أو المحاور الناجح.. فهو الشخص الذي يجري الحوار ويسعى لكسب قضية ما ويكون المسؤول الأول عن نجاح أو فشل الحوار.. وبالتأكيد يمكن للكثيرين أن يجروا اللقاءات ويديروا الحوارات ويقوموا بقراءة وعرض الأسئلة المحددة لهم ويطرحوا الأجوبة المناسبة سواء في المحافل الدولية أو المحلية.. لكن هل هم جميعاً ناجحون في عملهم؟.. بالطبع لا.. فالمفاوض أو المحاور الناجح يكون مميزاً بصفات عديدة نعرفها في السطور التالية..

التفاوض

يحتاج الإنسان إلى مهارات التفاوض في مُختلف نواحي حياته وليس فقط في مجال العمل، فقد يجد الإنسان نفسه في مواقف يحتاج فيها إلى اتّخاذ القرارت سواءً مع نفسه أو عائلته أو أصدقائه، وعندما يكتسب الإنسان مهارات التفاوض ويُمارسها بنجاح فإنَّه بالتأكيد سيتمكّن من الحصول على الثقة من الآخرين، وبناء علاقاتٍ جيّدةٍ معهم، وفيما يلي بعض النصائح الّتي يُمكن اتباعها لاكتساب هذه المهارة بنجاح.

طريقة التفاوض الناجح

اسأل نفسك الأسئلة: مثل ماذا تُريد، ولماذا الأمر مُهمٌّ لك، فمن الضروريّ أن تصل إلى جذور المسألة لتتمكن من حلّها أو الوصول إلى النتيجة المطلوبة من

عمليّة التفاوض، ولذلك ضع لنفسك خمس أسئلة تبدأ بلماذا، وتذكر أنَّه بالرغم من أنّك لست مُضطراً لمعرفة كُل شيء، إلّا أنَّهُ يجب أن تفهم وتعرف ما يُريده الآخرون ولماذا يُريدونه.

كُن واثقاً، ولبقاً، وهادئاً، وفضوليّاً: يُحفّز التفاوض المشاعر بقوّة لدى الإنسان، والمشاعر قد تمنع الآخرين في أن يكونوا موضوعيين، وقد تتسبّب أيضاً في جعل حُكم الإنسان ومنطِقه مُغيّباً، ولذلك عليك أن تبقى هادئاً في كُل الأوقات، وأن تتذكر بأن تستخدم النبرة الإيجابيّة، وكما أنَّ تغذيّة الفضول سيُساعدك على أن تبقى مُسترخياً خلال عمليّة التفاوض، وعليك أن تُركّز على الأمور المُهمّة، وأن تُحافظ على ثبات مشاعرك.

جد حلاً يُرضي كافّة الأطراف: في بعض حالات التفاوض يتطلّب الفوز بأحد أطراف التفاوض أن تخسر الطرف الآخر، فمثلاً قد تتفاوض مع مُديرك بخصوص الراتب، فالمدير سيرغم بدفع أقلّ راتبٍ مُمكن، وأنت ترغب بالعكس، وفي هذه الحالة قد يكون الحصول على راتبٍ أقلّ مما تُريد أمراً جيّداً، فيُمكنك أن تطلب الحصول على إجازات، أو أن يتساهل مُديرك بساعات عملك وما إلى ذلك، وبذلك ستتوصل إلى حلٍ يُرضي الطرفين.

اطمح إلى الأفضل: اعرف ما هو النجاح بالنسبة لك فيما يتعلق بموضوع التفاوض قبل أن تتوجّه إلى طاولة التفاوض، أي ما الَّذي تطمح أن تخرج به من عمليّة التفاوض.

فكر بالبدائل: حدّد هدفك الرئيسيّ، وضع بديلاً أفضل من هذا الهدف، فمن المُهمّ أن تُفكر بالبدائل وذلك لأنَّ عمليّة التفاوض قد لا تكون في صالحك، فمثلاً إذا كُنت تُريد شراء سيارة فكر بنوعين من السيارات بحيث تكون واحدة أفضل من الأخرى، وبالطبع ستكون السيارة الأفضل أغلى ثمناً، وأنت لن تتمكّن من شرائها إلّا إذا قُمت بالتفاوض على سعرها، وفي حال فشلت في ذلك يُمكن شراء السيارة الأخرى أي البديل.

حدد معيارك: يجب أن يكون هدفك الرئيسيّ، والبديل من ضمن معاييرك، فإذا عرض الطرف الآخر شيئاً أقلّ من معيار البديل الخاصّ بك وهو في الغالب يكون من ضمن الحدّ الأدنى لمعيارك حينها عليك أن ترفض العرض.

حدد معيار الطرف الآخر: وذلك من خلال معرفة ما يريده الطرف الآخر، ومعرفة أفضل بدائله، وهُنا عليك أن تُعلم الطرف الآخر أنَّك تتفهم ما يريد، ولماذا يُريده، وأنَّك تراه حقاً مشروعاً له.

توصل إلى اتفاق: قارن بين معاييرك ومعايير الطرف الآخر، وأين تتلاقى هذه المعاييروعندها ستجد الاتّفاق المُناسب.

هل تعرف ما معنى اتخاذ القرار ؟ .. اتخاذ القرار هو عملية تقوم بها حين تواجهك مشكلة أو عائق أو موقف يتطلب اختيار البديل أو الحل الأفضل والأنسب من مجموعة الحلول المحتملة .. وهو محصلة مجموعة من الآراء والأفكاروالاتصالات.. وذلك لتحقيق الهدف أو النتيجة المرجوة ..

إن اتخاذ القرار الصحيح يساعدك في إنجاز أهدافك وتحقيق أحلامك. وهو اختيار بين اثنين أو أكثر من السلوكيات وهو ظاهرة تحدث كل يوم. إنّ في اليوم الواحد المئات من القرارات التي تتخذها. حتى البسيط منها يكون ذا أهمية في مجرى حياتك.

فمثلاً تستطيع أن تقرر هل أذهب لمراجعة دروسي بعد العودة من جامعتي أو مدرستي أو هل أذهب لأتنزه مع الأصدقاء ؟ ..

وحين تريد أن تقرر أيهما تختار، يجب أن تفكر في نتيجة هذا القرارعلى الأمد البعيد .. وهل أنت المستفيد ؟ .. وهل يتماشى هذا مع واقعك ؟ وكلما وضعت في ذهنك نتائج هذا القرارقبل تنفيذه كانت عملية اختيار القرار أفضل بناءً على تلك النتائج ..

والسؤال الذي يدور في ذهن العديد منّا هل القراريُصنع ؟ وكيف ؟ ..

نعم القرار يُصنع حتى وإن كان قرارًا بسيطًا.. وهنالك خطوات رئيسية لعملية صنع القراروهي :

- عرّف المشكلة أو الموقف أو الموضوع الذي يجب أن تتخذ فيه قرارًا.

- حدّد جميع الخيارات المتاحة والمحتملة أمامك.

- أدرس جميع النتائج المحتملة لكل خيار أمامك.

- أدرس جميع العوامل المحيطة بك، وأن يكون قرارك ملائمًا مع ما تؤمن به من قيم وأخلاق ودين؛ لكي تضمن أن هذا القرارسيحقق أهدافك وطموحاتك.

- خذ بعين الاعتبارمن سيتأثربهذا القرارغيرك..

- قيّم قرارك وما تشعر حياله، وإذا كنت قد وضعت في الحسبان كل العوامل المحيطة أم لا ؛ هناك مجموعة من الصفات السلوكية التي قد تؤثر عليك حين تتخذ قراراً :

- إدراك حجم المشكلة التي تريد حلها، أي أن تكون لديك المقدرة على تحليل وتفسير جميع ما تراه أو تشعر به، وهذا الإدراك يختلف بين شخص وآخر، لأن القيم الشخصية، وهي مختلفة بين الأفراد وتتأثر بالمواقف المختلفة.

- القدرة على تصنيف المعلومات، وهي صفة شخصية تتباين بين فرد وآخر، وذلك حسب الخبرة في التعامل مع الأشياء.

- قدرتك على التحليل والاستنتاج وعمل المقارنات والتنبؤ بالنتائج.

نموذج حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة:

الخطوة الأولى : قف واستوعب : هل لديك مشكلة ؟ ما مشكلتك ؟ كيف تؤثر هذه المشكلة على صحتك ؟ ما المشاعر التي تظهرها ؟ ما المشاعر التي تحتفظ بها؟

الخطوة الثانية : فكر وتواصل : ماذا تريد أن يحدث ؟ من هم الأشخاص الآخرين الذين لهم علاقة بالموضوع ؟ ماذا يريدون أن يحدث ؟ ما حقائق الموقف أو ما هي حقيقة الموقف ؟ ما نسبة معرفتك وإدراكك وأهمية الموقف بالنسبة لك ؟ هل

استوعبت وجمعت وتذكرت جميع الحقائق ؟ هل عبّرت بشكل واضح عن مشاعرك وأفكارك ؟ هل عبّر الآخرون بشكل واضح عن مشاعرهم وأفكارهم ؟ هل تعرف الحلول المختلفة ونتائجها المتوقعة ؟ هل النتائج آمنة وتحترم الآخرين ؟ هل استشرت الأشخاص المتأثرين باختيارات الحلول ؟ ما أفضل حل ؟ .

الخطوة الثالثة : تحرك :

- اختر الحل الأفضل.
- ابدأ في تنفيذ الحل.
- اختر العودة إلى الوراء ،وقف واستوعب مرة أخرى إذا كان يوجد حل أفضل.

الخطوة الرابعة: راجع وقيّم:

- أدرس النتائج.
- إذا لم تجد ما يقنعك منها ارجع للخطوة الأولى وقف واستوعب المشكلة وادرسها مرة أخرى ..

النقاط الثلاثة لصنع القرار:

التحدي الذي يواجهك .

الخيارات المتاحة.

نتائج كل خيار.

هل وازنت بين خياراتك (الإيجابيات والسلبيات) ؟

والآن وقد اتخذت قرارك، ما الخطوة التالية ؟، لابد وأن تقوم بعرض وطرح قرارك على من حولك .. وأيضاً عليك أن تقنعهم به، وأن تتفاوض معهم عليه حتى يوافقوا عليه؛ خاصة إذا كانت وجهة نظرهم مختلفة عنك ..

فالتفاوض هو تشاور ومناقشة وتواصل بين طرفين أو أكثر لإقناع أحدهم الآخر بقرار معين أو وجهة نظر معينه حولها اختلاف في وجهات النظر بين الطرفين، ومهارة التفاوض من المهارات الهامة جداً في حياة الشباب .. وذلك لما في هذه الفترة العمرية من احتياجات وطموحات تتطلب اتخاذ قرارات في مواضيع شتى، وبعضها ربما يكون حوله اختلاف في وجهات النظر بين الآباء والأبناء أو بين الشباب ومن يحيطون بهم.

عناصر التفاوض:

طرفين أو أكثر ، موقف / مشكلة / قرار ، رغبة في الوصول إلى حل يرضى الطرفين ، مكان مناسب ، زمان مناسب.

وبعد ذلك كله يجب أن يتحلى المفاوض بخاصيتين أساسيتين وهى تحقيق قدر ملائم من توفير مناخ من الثقة للطرف الأخر، وافتراض حسن النية من جهة والأخذ بسياسة الحيطة من جهة أخرى

، فالتمادى فى أحد الخاصيتين أو إظهار الأسلوب المعتمد من المفاوض فى إعتمادهما سيؤدى حتما إلى إضعاف الموقف التفاوضى للطرف والدخول فى مرحلة صعوبات التفاوض .

ومن مبادئ التفاوض الناجح (٢٣) مبدأ:

١. كن على استعداد دائم للتفاوض،وفي أي وقت.
٢. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
٣. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
٤. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

٥. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.

٦. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.

٧. ليست هناك صداقة دائمة،ولكن هناك دائما مصالح دائمة.

٨. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

٩. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

١٠. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

١١. تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.

١٢. أن نتفاوض من مركز قوة.

١٣. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

١٤. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

١٥. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

١٦. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.

١٧. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

١٨. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.

١٩. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

٢٠. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.

٢١. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
٢٢. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
٢٣. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

مهارات المفاوض الناجح

التفاوض، بوصفه سلوكاً اتصالياً، يحتاج من المفاوض، امتلاك القدرة على عرض وجهة نظره بأسلوب مؤثر ومقنع، إذ لا يكفي أن يكون الحق معه حتى يكون مقنعاً للطرف الآخر، وإنما لا بد أن يكون قادراً على تفنيد حجج الطرف الآخر، بأسلوب موضوعي، يتناسب مع طريقة تفكير هذا الطرف، وقدراته الإداركية، وخلفياته الثقافية، كما أن عليه أن يعرض وجهات نظره، من خلال أساليب ووسائل ملائمة، لا تكتفي بعملية توصيل المعلومات، وإنما لا بد أن تكون مؤثرة عاطفياً، وقادرة على استمالة الطرف الآخر، مع حفظ ماء وجهه.

"ومن الأمور الغريبة المتعلقة بالتفاوض، أن الذكاء الحاد، في حد ذاته، لا يعد دليلاً، على الإطلاق، على درجة المهارة المحتملة للشخص في عملية التفاوض، وإنما المهم القدرة على التفكير السريع، وأن تعي نقاطاً جديدة بصورة سريعة، وأن تستجيب لهذه النقاط بأسلوب مناسب. ويجب ألا تغفل طلبات الجانب الآخر، وألا تنحاز دوماً لمطالبك.. فإذا كنت تلقي بأوراقك، فدع الآخرين يلقون بأوراقهم.. وكما هو الحال بالنسبة إلى الذكاء، فإن منزلة الشخص في المجتمع والخلفية التعليمية الجيدة، لا تضمن النجاح في عملية التفاوض".

ويعني ذلك أنه لا بد من تفهم قواعد عملية التفاوض والمهارات الرئيسة، التي لا بد من توافرها في المفاوض، ومن أهم ما ينبغي أن يتوافر للمفاوض الناجح، وجود هدف واضح يسعى إلى تحقيقه، بكل السبل، لأنه في غياب الهدف لا يستطيع المفاوض تحديد أساليبه ووسائله في عملية التفاوض، كما أن تحديد الهدف يساعد على المثابرة على تحقيقه، ولا بد أن تتوافر للمفاوض القوة، التي لا

تنفر الآخرين من التفاوض معه، وإنما عليه توظيف قوته في دعم حججه، وأن يتجنب ألا يكون "كتلاميذ المدرسة، الذين لا يظهرون قوتهم إلا على الضعفاء، مما لا يرغب أحداً في اللعب معهم"، والقوة وحدها لا تكون كافية في قيادة عملية التفاوض بمهارة، وإنما ينبغي أن يكون هناك طموح عال في الوصول إلى الهدف، مع استخدام المهارات الاتصالية والإقناعية "بشكل جدي، لأن التجارب أوضحت أن المفاوضين المهرة أصحاب القوة العالية، ينزعون إلى الكرم مع خصومهم غير المهرة".

وقبل أن نحدد بالتفصيل المهارات الأساسية، التي لا بد أن يمتلكها المفاوض الناجح، نشير إلى أن هناك بعض الأخطاء، التي تجعل المفاوض يضل طريقه إلى هدفه، ومن هذه الأخطاء:

الإعداد غير الجيد: إذ يجب على المفاوض أن يضع من الخطط والبرامج والإستراتيجيات ما يتناسب مع الظروف التفاوضية، التي يعمل في ظلها، ومع طبيعة الهدف، الذي يسعى إلى تحقيقه.

إغفال مبدأ الأخذ والعطاء: فالتعنت ومحاولة فرض الشروط والإملاء قد تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية، ورفض الطرف الآخر الاستمرار في التفاوض، وإنما ينبغي أن يكون طرفا التفاوض مقتنعين بأن التفاوض يعني الأخذ والعطاء، وأنه ليست مباراة صفرية، أي أن يكسب طرف كل شيء، في حين يخسر الطرف الآخر كل شيء أيضاً، وإنما التفاوض عملية تبادل مصالح مشتركة، تتطلب المرونة وعدم الميل إلى الأنانية.

استخدام أسلوب الترهيب: وقد بنيت الدراسات أن التهديد والوعيد لا يؤديان إلا إلى مزيد من سوء الفهم والتعنت والتشدد في المواقف، مهما كان الطرف الآخر ضعيفا.

نفاد الصبر: تحتاج العملية التفاوضية إلى صبر ومثابرة من أجل البحث عن أرضيات مشتركة للتفاهم وإقامة جسور التعاون، ونفاد الصبر يؤدي إلى ردود أفعال سلبية تأخذ طابع الانفعال والبعد عن العقل.

ثورة الغضب: وهذه تؤدي إلى عدم التحكم في الانفعالات، والوصول أحياناً إلى درجة الإساءة الشخصية، والبعد عن الموضوعية، مما يفقد صاحبها التحكم في الموقف، ووضع متاريس أمام عملية التفاوض.

الكلام الكثير والإصغاء القليل: وذلك تطبيقاً للحكمة القائلة: إذ أحببت الاستماع تكسب المعرفة، وإذا فتحت أذنك فسوف تصبح حكيماً. والإصغاء يعني التمعن في الأفكار والآراء، التي يطرحها الطرف الآخر، حتى يمكن تفنيدها والرد عليها.

المجادلة بدلاً من التأثير: إذ يمكن أن يكون الموقف التفاوضي أفضل بكثير في حالة اللجوء إلى الموضوعية والأسلوب العلمي في الإقناع، بدلاً من الدخول في جدل عميق يزيد من التوتر وسوء الفهم.

تجاهل النزاع: ويتطلب ذلك الصدق مع النفس، وعدم دفن الرؤوس في الرمال، وإنما لا بد أن يتقبل المفاوض الأمر الواقع، وأن يعترف بوجود النزاع، ويعمل على حله، بدلاً من أن يتفاداه. وبما إن مراحل عملية التفاوض متعددة، فإن مهارات المفاوض الناجح ينبغي أن تتعدد، بحيث تشمل جميع المراحل، التي تتضمن إعداد جدول الأعمال، وتسيير المفاوضات، وإدارة النقاش، وأسلوب الحوار، وعرض المبادرات، وتقويمها، وأسلوب التعامل مع المبادرات، التي يقدمها الطرف الآخر، وإعداد الصيغة المؤقتة أو النهائية للاتفاق.

"وهناك عدد من الخصائص والمواصفات، التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف، حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص يتكامل بعضها مع بعض، لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض، وأهم الخصائص للمفاوض الناجح:

أولاً: الخصائص الموضوعية

القدرة على التحليل: تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها، ومعرفة العناصر التي تتكون وتتركب منها هذه القضايا، وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثروالسبب، وبين الباعث والمحصلة.

المعرفة الاقتصادية: حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، يتم التفاوض عليه.

معرفة قانونية: لتساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم، أما إذا لم يكن لديه هذه المعرفة، فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين في الشؤون القانونية.

معرفة لغوية: حتى يمكن أن يفرق بين المعنى الاصطلاحي للكلمة والمعنى المعجمي لها، والمعنى الدارج لها.

معرفة نفسية: ليحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر، الذي يتفاوض معه، وفي الوقت نفسه يحدد الأدوات النفسية، التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي.

معرفة قياسية: وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس، الذي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي.

معرفة عامة: وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحي الثقافية، التي تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض.

ثانياً: الخصائص الشخصية

قوة التحمل ونضج الشخصية: لا بد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة، بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون

معه العمل التفاوضي.. وأن يدرب نفسه على أن يتحمل جهداً وضغطاً متواصلاً لمدة كبيرة.

الذكاء والدهاء: يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها، ومعرفة أوجه القوة ليتجنبها.

حسن التصرف وسرعته: ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها.

إجادة فن الاستماع والإنصات: فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية.

اللباقة والكياسة: وتعكس الاحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي.

سرعة الملاحظة والفطنة: تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية.

الإدراك الشامل والكامل: يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً".

ومن مهارات التفاوض أيضا فن إدارة الخلافات:

عادة ما يتم الربط بين فن إدارة التفاوض وعالم التجارة والأعمال ولكن في الحقيقة فإن نطاق هذا الفن يتسع لما هو أبعد من ذلك بكثير فهو يؤثر في العلاقات الأسرية والحياة الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية، فمهارة إدارة الاختلاف أكبر من أن تكون مجرد مهارات تجارية، إنها مهارة أساسية للتعامل مع تحديات الحياة اليومية ولا يوجد إنسان على هذه الأرض لا يحتاج إلى هذا الفن طالما أنه يعيش مع غيره من البشر.

ويمكن القول، إجمالاً، إنه لا بد للمفاوض، الذي يريد أن يصل إلى مبتغاه، أن يكتسب مهارة الإقناع من خلال استخدام خصائصه الشخصية الفطرية، إلى جانب السعي إلى اكتساب خصائص أخرى، من خلال التعلم

والتدريب وتراكم الخبرة. وتتضافر هذه الخصائص في إيجاد مفاوض قادر على إدراك جوانب الموضوع محل التفاوض، وإدارك الظروف التفاوضية، وفهم أبعادها، وفهم الطرف، الذي يتفاوض معه، وتحليله نفسياً، لمعرفة جوانب القوة والضعف، والأساليب المناسبة للتأثير فيه، وربط العناصر التفاوضية بعضها مع بعض حتى تكتمل في ذهنه الصورة، ليستطيع الوصول إلى حكم بشأن العملية التفاوضية ككل، يمكن صياغته في شكل اتفاق يحقق أهدافه، مع عدم إغفال أهداف الطرف الآخر. ولا يتحقق تكامل الصورة، ما لم يستطع المفاوض جمع المعلومات عن الطرف الآخر، من خلال وسائل شتى، من بينها الإنصات إلى مفاوضه، وتعرف وجهات نظره وتصوره للقضية وأفكاره عن طريقة حلها، ويتطلب منه ذلك اليقظة التامة في التقاط المعلومات، والربط بين أجزائها، والقدرة على تذكرها، وهذا التصور المتكامل المبني على المعلومات ودقة التحليل، يمكنه من ابتكار المبادرات التفاوضية والحلول المتسقة مع أهدافه، وصياغتها بشكل جذاب مؤثر، وبلغة بسيطة يفهمها الطرف الآخر، ولا تعقد المسائل عند تنفيذ الاتفاق، الذي يصلان إليه في ختام جولات التفاوض.

أثر البعد الثقافي للمتفاوض في عملية التفاوض

عامل الخبرة المشتركة Common Experience والبناء الجيد للمفاوض من أهم أسس أي عملية اتصال، وما لم تكن هذه الخبرة متوافرة، فإن كل طرف في الاتصال كمن يغني على ليلاه. ولعل أبسط مثال على أهمية الخبرة المشتركة أن "النكتة"، التي تجعل أحدهم يستلقي على قفاه من فرط الضحك، قد لا تجد من آخر حتى ابتسامة صفراء. ولا تمثل اللغة وحدها أساس هذه الخبرة، وإنما تؤثر الثقافة بكل مكوناتها والتعايش الاجتماعي بكل أبعاده، في إيجادها وتعميقها.

وعملية التفاوض لا تتم إلا من خلال الاتصال، بل إن الاتصال المباشر من أهم أنواع الاتصال، الذي يتم في هذه العملية. ومن الأمثلة الشائعة على مستوى التعامل الدولي، الذي يؤكد أهمية الخبرة المشتركة في تحقيق التفاهم بين الأطراف، وأهمية فهم الخلفية الثقافية، التي ينطلق منها المفاوضون؛ ما أورده عالم اللغويات الإيطالي "أمبرتو إيكو " أنه عند تحليل الوثائق الخاصة بإلقاء القنبلة النووية على اليابان، قامت الولايات المتحدة، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ عملية ضرب اليابان، بمحاولة للتأكد من إمكان استسلام اليابان، من دون الاستخدام القنبلة، وهنا استعانت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتي؛ ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل والنهائي. إلا أن رسالة اليابانيين، التي نقلها السوفييت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية حيث تضمنت استخداماً متعدداً لأدوات النفي، مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء، والتي فهم منها طرف الحوار الأمريكي رفض اليابان للاستسلام، بينما قصد الطرف الياباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض، وليس الرفض".

ولعل صعود نجم اليابان مع تطورها اقتصاديا، دعا علماء الغرب إلى أن يعكفوا على دراسة المجتمع الياباني والتأثيرات الثقافية، التي تحكم سلوكه،

وبخاصة أن هناك اختلافاً كبيراً بين الثقافة الغربية والثقافة اليابانية، كما أن الموازنة بين اليابان والبلاد الغربية يوضح اختلاف المنطلقات الثقافية، التي تنعكس في الإدارة وأساليب التفاوض، "فالإدارة في الشركة اليابانية تقوم أساساً على المشاركة في اتخاذ القرار، وينشأ عن هذا، أن سلطة اتخاذ القرار تتوزع على جماعات عمل كبيرة تنتشر رأسيا وأفقيا في التنظيم الياباني كما أن المسؤولية الجماعية أكثر تقديراً، بعكس الحال في التنظيم الغربي، الذي يحدد المسؤولية دائما عند شخص واحد".

وهذا التقدير لروح العمل الجماعي، لا شك، ينعكس على أسلوب اتخاذ القرار، إذ يقتضي الوصول إلى قرار ما، إلى وقت قد يبدو طويلاً لمن لا يعرف طريقة تفكير اليابانيين، فيفسره على أنه نوع من التسويف والمماطلة، ومن ثم لا يستطيع أن يدخل معهم في عملية تفاوضية ناجحة.

ولا تأتي أساليب التفاوض من فراغ، وإنما ترتكز على خلفيات ثقافية تكونت من خلال تراكم الخبرات والتجارب، فعلى سبيل المثال "يرجع كره اليابانيين للعقود التفصيلية إلى عوامل تاريخية واقتصادية ونفسية. فمن ناحية تاريخية، ظلت اليابان لقرون طويلة تقدس السلام في الهيكل الاجتماعي، مهما كان الثمن، وكانت القوانين السائدة تعاقب الشاكي والمشكو منه بنفس العقوبة، حتى يتعود الجميع على حل مشاكلهم، من دون إزعاج للهيكل الاجتماعي".

وتأثير البعد الثقافي في عملية التفاوض له جوانبه الكثيرة، عددها الخبراء، ونالت منهم قدراً كبيراً من الاهتمام، ومن ذلك، هل هدف التفاوض عقد أم علاقة؟ فالأمريكيون، على سبيل المثال، يفضلون الوصول إلى عقد يحدد الحقوق والواجبات، بينما العرب واليابانيون ينظرون إلى هدف المفاوضات، على أنه علاقة بين الجانبين في المقام الأول.

أما الجانب الثاني، الذي يبدو فيه تأثير البعد الثقافي، فيتمثل في السؤال التالي: موقف التفاوض:فوز /خسارة، أم فوز / فوز؟، وهو يعني هل الطرفان

يريان ضرورة أن يكسب كل منهما من عملية التفاوض، أم أن أحدهما يريد أن يكسب كل شيء، ويجعل الآخر يخسر كل شيء، ومن ذلك أن الدول النامية ترى، في علاقتها مع الشركات الكبرى، أن أي مكسب للمستثمر هو خسارة للدولة، مما يجعلهم يركزون في المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر، بدلا من اكتشاف كيف يمكن الحصول على أقصى حد من الفوائد من المشروع، لكل من المستثمر والدولة المضيفة.

ويبدو استخدام الألقاب والميل إلى الرسمية أو عدم استخدامها، من المؤثرات في سير العملية التفاوضية، فقد يكون استخدام الألقاب في ثقافة ما دليلاً على الاحترام، بينما يكون لدى أصحاب ثقافة أخرى تكلفاً، وسبباً في عدم التواصل الإيجابي. واحترام مثل هذه الشكليات من الأمور المهمة في التفاوض؛ تفادياً لسوء التفاهم، الذي ينشأ بين الأطراف، فعلى سبيل المثال يفضل الخليجيون استخدام الكنية، بينما يميل المصريون إلى استخدام الألقاب، أما السودانيون فلا يرون بأساً في التخاطب من غير ألقاب، بل يرون أن من الحميمية عدم استخدام اللقب.

وهناك من يفضل استخدام الاتصال المباشر والردود الواضحة في عملية الاتصال، كالألمان، ولكن، في ثقافة تقدر المجادلة، كالثقافة العربية، فإن الردود لا تأتي مباشرة، وبخاصة إذا كانت سلبية، وإنما سيكون هناك نوع من التلطف في إيصال المعلومة، وهذا بلا شك ناتج من تغليب العاطفة، ويبدو ذلك في عملية التفاوض ، حين بميل بعض الناس إلى إظهار عواطفهم في أثناء تلك العملية، بينما يميل آخرون إلى العقلانية في التعامل.

ومن المؤثرات الثقافية في عملية التفاوض، مدى الاستعداد لتحمل المخاطر، إذ إن من يدخل في هذه العملية، عليه أن يدرك أن لها مخاطرها، وأنها لن تكون آمنة على طول الخط، ويختلف أهل الثقافات في إلقاء هذا اللوم على الآخرين، وهناك من يتنصل من هذه المسؤوليات، عند حدوث أي خطأ، ولا يأتي

ذلك من فراغ، وإنما يتصل، أوثق صلة، بالبيئة الثقافية، التي تؤثر في تكوين الشخصية.

ويؤثر البعد الثقافي في الطريقة، التي تصاغ بها المعلومات المتعلقة بالمفاوضات في وسائل الإعلام المختلفة، إذ لا بد للرسالة الإعلامية أن تأخذ في الحسبان دلالات الكلمات المستخدمة بالنسبة إلى المستقبل، ولا بد لها أن تتميز بالدقة والوضوح والعقلانية، ويفضل استخدام الأرقام الإحصاءات، لما لها من مصداقية عالية، كما يفضل البعد عن المبالغة عند سرد الحقائق، وتقديم المعلومات بطريقة عقلانية هادئة.

وهنا سأورد مجموعة من النقاط الهامة والتي تمثل ما ينبغي فعله وما لا ينبغي فعله عند عملية التفاوض.

ما ينبغي فعله في التفاوض

١- استخدم وضعاً جسدياً جيداً

٢- تحدث ببطء

٣- ابتسم

٤- هيئ حالتك النفسية

٥- اسأل الطرف الأخر عن سبب رغبته فيما يرغب فيه

٦- أنظر إلى الطرف الأخر بشكل مباشر

٧-كن موجزاً

٨- أطرح أسئلة مفتوحة الإجابة يجاب عنها بأكثر من " نعم " و " لا "

٩- كن منصتاً جيداً ، أوضح وشجع وقدر جهود الأخرين

١٠- فكر في حلول إبداعيه

١١- أطلب ما تريده

١٢- عليك أن تدرك أن لديك شيئاً ذا قيمة

١٣- كن على إستعداد للانسحاب من الصفقة
١٤- حاول أن تحقق التفاوض الذي يحقق الفوز للطرفين
١٥- اعرف ما يريده الطرف الأخر
١٦- اعرف افضل بديل بعد خيارك الأول
١٧- حاول التعرف على الاهتمامات والمصالح الخفية للطرف الأخر
١٨- اطلب تبريرات وتوضيحات
١٩- اطرح أسئلة
٢٠- افصل الجانب الشخصي عند أي مشكلة
٢١- استخدم معايير موضوعية
٢٢- كن مرناً ومنفتحاً
٢٣- كن صادقاً وأستخدم الحقائق والأدلة المؤيدة لذلك
٢٤- كن واثقاً
٢٥- انتبه للهجتك ونبرة صوتك
٢٦- قم ببعض المقايضات والمبادلات
٢٧- قد بتدوين الملاحظات
٢٨- قم ببناء علاقات

ما لاينبغي فعله في التفاوض

١- لا تقاطع أحداً وهو يتحدث
٢- لا تكن متهكماً
٣- لا تنتقد أحداً أمام الأخرين
٤- لا تهن أحداً أو تقلل من شأنه
٥- لا تشعر الطرف الأخر بالذنب
٦- لا تتجهم

٧- لا تصرخ

٨- لا تصرف بصرك عن الطرق الأخر

٩- لا تحبط بسهولة

١٠ - لا تتوسل

١١- لا تأخذ الأمور على محمل شخصي

١٢- لا تتفاوض عنما تكون متوتراً أو غاضباً

١٣- لا تستحوذ على المقابلة لصالحك لوحدك

١٤- لا تعط إنذارات

- الاستماع الجيد.

- الاهتمام ، ويظهر في قدرته اللفظية وغير اللفظية.

- القدرة على إدارة الحوار والمناقشة.

- سرعة البديهة التي تجعله قادرًا على التعامل مع المواقف المفاجئة.

- هدوء الأعصاب حتى يكون قادرًا على دراسة الموقف أو المشكلة بشكل جيد وإعداد الحلول المسبقة لها.

- لديه ذاكرة قوية وقدرة على التنبؤ بالاحتمالات.

- لديه قدرة على التأثير والإقناع بحجج منطقية.

الحوار والتواصل أمر سهل لكن أن تكون المحاور الجيد والمفاوض الناجح فذلك يعني أنك تتوفر على مهارات مختلفة عن الآخرين تجعله يتقن استخدام اللغة بتوظيفها في التبادل الايجابي والفعال لإيصال المعلومات للآخرين وإتقان ذلك هو السر وراء نجاح الخطباء السياسيين والإعلاميين في ايصال المعلومة لأكبر قدر من الناس وفي وقت وجيز.

١- كلامه يمس شخصياً الناس :الناس لا تهتم لكل الكلام الذي يقال حتى لو كان ذا قيمة عظيمة إلا اذا أحست أنه يمسها شخصياً أو يعنيها بأن يعود عليها

بالنفع وهو ما يتطلب الذكاء من أجل معرفة ما يريد الآخر أن يسمع لأن المحاور بذلك يخلق علاقة شخصية بينه وبين من يخاطب.

٢- يزن الكلام قبل قوله :إن التسليم بمعلومات غير معلومة المصدر أو حتى مشكوك في صحتها أمر يضع المحاور في موقف محرج، ويؤدي لعدم ثقة الطرف الآخر فيما يقول لذلك يجب قبل تقديم أي معلومة التأكد منها، وعدم الاستهانة أبداً بذكاء الآخرين أو القول بأن الأمر يمكن أن يكون متجاوزاً لكن تنظيم المعلومات وإسنادها على حجج منطقية ومعقولة.

٣- يتحدث بدقة وإيجاز :قيل أن خير الكلام ما قل ودل، فكثرة الثرثرة بلا فائدة تجعل المحاور فاشلاً لأن الطرف الآخر يمكن أن يركز معك لكن فقط خلال وقت وجيز، لذلك فالمحاور الذكي هو الذي يراعي ظروف الناس ويوجز حديثه ما أمكن، فيجعل الكلام بدقة وإيجاز يوصل فكرته الأساسية بوضوح وبسرعة.

٤- يتقن طرح الأسئلة: إن طرح الأسئلة في الوقت المناسب تجعل الطرف الآخر شريكاً في الحوار وبالتالي تعطي للحوار والمحاور أهمية على حد سواء، خاصة إذا أتقن طرح الأسئلة التي لا تحرج الآخرين ولكن تجعلهم يبدون وجهة رأيهم أو مدى فهمهم للموضوع.

٥- يحسن تبسيط المعلومة :المحاور الجيد هو الذي يوضح المعلومات التي يقدمها ولا عيب في أن يكون لبقاً في طرح السؤال عن ما إذا كانت فكرته قد وصلت أو تتطلب تقديم مزيد من الأمثلة حتى تصل للطرف الآخر، اعتماداً على تبسيط هذه المعلومة بشكل يجعلها مفهومة وواضحة من طرف من يستمع لهذا المحاور.

٦- مستمع الجيد :إن الله سبحانه وتعالى خلق الإنسان وجعل له أذنين ولساناً واحداً وقد فسر ذلك بعض المفكرين أن الغاية هي أن يستمع المرء أكثر مما يتكلم، وأي كانت صحة هذا التفسير أو العكس فإن المستمع الجيد هو بالضرورة محاور جيد، لأن الاستماع يعلم أكثر ويجعل الإنسان يفهم الآخر يقال "تكلم حتى

أراك". لأن الكلام يمكن من رؤية الجوهر الحقيقي للشخصية وأن تمنح الآخر فرصة لإبداء رأيه والتعبير عنه، والاستماع لطرحه بشكل جيد أمر في غاية الأهمية لأن حسن الاستماع يجعل الاحترام متبادلاً ولا يمكن في هذه الحالة إلا أن يكون الحوار ناجحاً.

٧- يفهم لغة الجسد :إن الحوار لا يقتصر فقط على الكلام المجرد والاستماع فقط عبر اللسان والأذنين، لكن هناك حواس أخرى تتفاعل مع الحوار لذلك يجب أن يكون المحاور قادراً على قراءة العيون وحركات الجسد، فالنظر مباشرة في عيون الآخرين أمر مستحب أما حركات عدم الرضا التي قد تقولها الملامح وحركات الجسد فتعكس عدم انتباه أو اختلاف في وجهة النظر، وفي كلتا الحالتين يجب على المحاور أن يحسن جذب المستمع إليه ويعطي لكلامه قيمة تعكس ثقته بنفسه.

مواصفات وسمات المفاوض الناجح

في عملية تَفاوضٍ ناجحة فإنَّ المفاوِض الجيد هو الذي يتمتع بالمواصفات التي تؤهِّله لذلك، وهذه المواصفات مَهارات، يمكن إيجازها فيما يلي:

أن يحتفظ بهدوئه أثناء عملية التفاوض الاعتيادية، بل وحتى في الحالات التي يتعرَّض فيها للضغط.

يُمكنُه التفكير بموجب مقتَضيات المنطق والعقل، حتى مع محاولة الطَّرَف الآخرِ إثارةَ عواطفه.

يعتقد أنَّ كلَّ شيءٍ فيما يخصُّ قضية التفاوض قابلٌ للتفاوض.

يعتقد أنَّ كِلا الطرفين المتفاوضين يستطيع أن يَكسب في التفاوض في بعض النقاط؛ ما يَعني استعدادَه لتقديم تنازُلاتٍ معيَّنة.

يستخدم - بشكلٍ دائم ومركَّز - طريقةَ طرح أسئلة كثيرة ومثيرةٍ؛ للكشف عن المعلومات من الطرف الآخر أثناء عمليَّة التفاوض.

يُبدي استعداده للاستماع في المفاوضات مِثلَما يتكلَّم، أو أكثر؛ فيكون أذنًا مصغيةً للطرف الآخر، ويجهز نفسه لعملية الإنصات، ويركِّز انتباهَهُ على ما يَقوله الطرف الآخَر، ويحاول أن يفهَم بوضوحٍ ولا يُقاطع.

ينتبه بشدة إلى التعبيرات الجسديَّة للطرف الآخر في جلسات التفاوض، ويعمل على تفسيرها، وكذلك يستخدم هو الإيماءات وحركَات الجوارح؛ للتأثير في الطرف الآخر.

لديه مَهارة التعرف على الأساليب التفاوُضية وكيفية مواجهتها مِن خلال الدراسة المكثَّفة.

يجهز بعنايةٍ لكل عملية تفاوض؛ من خلال جمع المعلومات، ودراسة الموضوع بشكلٍ تفصيلي.

يمكنه استخدام تكتيكات التوقيت؛ للاستفادة بها في التفاوض.

يَسعى دائمًا لإيجاد أرضيَّة مشتركة بين الأطراف، ويطرح بدائلَ خلالَ التفاوض.

يعتقد أن التفاوُض يمثِّل فرصةً للوصول إلى اتِّفاق.

لا يتحدد بأسلوبٍ واحد، وإنما بالإمكان الانتقالُ من أسلوب إلى آخَر حسب مقتضَيات الموقف التفاوضي.

المفاوض الجيِّد هو الذي يَستخدم أساليب الإقناع؛ مثل:

- الإقناع بالمغريات الماديَّة إن توفَّرت.
- الإقناع بسَردِ قصَّة.
- الإقناع بالمقارنة والبدائل.
- الإقناع بالصورة الذهنية.
- الإقناع ببيان المزايا والعيوب.

•الإقناع بالبدء مباشرة، والبدء بالأهم وبأسلوب المجاز.

ومن مهارات المفاوض الناجح حسن تعامله مع الصعوبات:

مع أن معظم الناس يتفاوضون عادة بحُسن نية وبهدف التوصل إلى اتفاق يحقق المصلحة المشتركة، ولذلك فإنهم لا يلجأون إلى الخداع والحيل أو محاولة التهويل على الطرف الآخر، إلا أننا قد نجد أنفسنا أحياناً في مواجهة مفاوض لا يلتزم أخلاقيات التفاوض، ويسعى إلى استفزازنا باعتماد أسلوب التهجم الشخصي. علينا أن نظل مؤدبين وهادئين، وأن نحاول إعادة النقاش إلى مساره الصحيح، أي إلى المسائل موضوع التفاوض، وأن نقترح استراحة قصيرة من أجل تنقية الأجواء. وإذا لم ينجح ذلك كله، فإنه يجدر بنا أن نطلب تعليق المفاوضات. يجب أن نحتفظ دائماً بخيار تعليق المفاوضات إذا شعرنا بأننا مهددون، أو معرضون لمضايقة لا تحتمل بسبب لجوء الطرف الآخر إلى تكتيكات تجعل التفاوض مستحيلاً.

سمات المفاوض الناجح:

- النضرة الثاقبة للامور والقدرة علي التمييز بين القضايا الاساسية والفرعية
- القدرة علي التحليل و الاستنباط
- معرفته بنقاط القوة و الضعف و تحليل المكسب و الخسارة
- الحكمة والصبروالانتظار حتي تظهر الصورة باكملها
- القدرة علي الاستماع للطرف الاخر بعقل متفتح
- الالتزام بالموضوعية وعدم البعد عن الموضوع
- الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وايجاد البدائل
- امتلاك البصيرة للنظر الي الموضوع بوجهة نظر الطرف الاخر
- الشجاعة في الاستعانه بالفريق المساعد في الوقت المناسب

- الثقة بالنفس القائمة علي العلم و المعرفة
- الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد)
- الالتزام بالنزاهة والقدرة علي ارضاء كافة الاطراف
- القدرة علي التفاوض بفاعلية مع الطرف الاخروكسب ثقته

٢- مهارات طرح الأسئلة:

١. أن تكون الاسئلة غير مباشرة الا اذا كانت هناك ضرورة
٢. عدم توجيه اكثر من سؤال في وقت واحد
٣. البعد عن التكرار لنفس النقاط التي تم الانتهاء منها
٤. الاحتفاظ بالاسئلة في الذهن و حسب الاهمية
٥. استبعاد الاسئلة التي تم الحصول علي اجابة لها
٦. أن تغطي الاسئلة جميع الموضوعات موضوع التفاوض
٧. الاستمرار في المناقشة رغم بعد الحوار احيانا عن موضوع التفاوض
٨. ترتيب الاسئلة الهامة والاحتفاظ بها في الذهن
٩. ترتيب الاسئلة حسب الاولويات
١٠. الاحتفاظ بالاسئلة بعيدا بمنأي عن الطرف الاخر

مقومات المفاوض الناجح:

مقومات المفاوض الناجح عديدة وأهمها:

١- المفاوض الناجح مستمع جيد
٢- المفاوض الناجح يدخل المفاوضات بعقل مفتوح وقابل للاستيعاب
٣- يقوم بالإعداد الجيد للمفاوضات في فترة التحليل

٤- يقدم حلولا خلاقة ولا يتشبث بموقفه إذا كان هناك بديل مطروح ومقبول

٥- يستطيع التوفيق بين مصالح الطرف الذي يمثله ومصالح الطرف الآخر

٦- يحافظ على هدوئه ولا يغضب كثيرا ويحلل الأوضاع تحليلا موضوعيا

٧- لا يهاجم الأشخاص بل النقاط والمواضيع

٨- يستطيع ترتيب النقاط وفقا لأهميتها والتركيز على الأكثر أهمية

٩- يستطيع التعبير عن وجهات نظره بطلاقة وبوضوح

١٠- يدرك أنه ليست هناك قائمة مكتوبة بما يستطيع القيام به كمفاوض وإنما عليه الاختيار من استراتيجيات مختلفة وفقا لسير المفاوضات

١١- يتعامل مع المفاوضات على أنها حلقة واحدة في علاقة مستمرة وليست على أنها صراع يجب أن ينجح فيه طرف واحد فقط

انماط المفاوضين

أنواع المفاوضين وهى تختلف علي حسب شخصية المفاوض و عناصر القوة التي يمتلكها وكذلك البيئة المحيطة و نذكر تلك الانماط كما يلي:

١- **المفاوض الواقعي**:

المفاوضون الواقعيون يتميزون باعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا او هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له ويتصفون بانهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الاخر ولايهتمون به او باحتياجاتة ولايهمهم ان يكون مقتنع بما توصل اليه او لم يقتنع فهم يريدون ان يكونون هم الكاسبين دائما وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك ان تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة

للوقت،وعليك ان تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب ان تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

٢- **المفاوض الانفتاحي**:

فهو عكس الواقعي اعلاه فهو نوع يحب اثناء التفاوض ان يبتعد عن اجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبه مع الشخص المقابل وتجده متساهل اثناء تفاوضة وهذا النوع انفعالي نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنه قادرا على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد وتجده يفيض من الاحاسيس الجياشة وذو احساس مرهف. وانت كمفاوض اذا تعرضت لهذا النوع من الانماط فحاول ان تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك او مشروعك الذي تقدمة واذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه.

٣- **المفاوض الودود**:

ويمتازون بحبهم للناس وتجد ان تصرفاتهم عاطفية او يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك انت فقط ان تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك ، لانه في بداية تفاوضة معك سوف لن يتخذ اي قرار الى بعد ان يشعر بالاطمئنان نحوك ، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا او يوافقوا او يتخذوا قرار تحت الضغط اياً كان وهذا النوع في اثناء التفاوض يتحولون الى عناصر تهدئة غالبا،فهم يسعون دائما الى إسعاد الجميع اي جميع الاطراف المتفاوضة فإذا تفاوضت مع هذا النوع من الانماط ، فعليك ان ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم اولاً ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم وأن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا

النوع من المفاوضين ،فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وحجومهم عن اتخاذ القرار.

٤- المفاوض التحليلي

وهذا النوع لايقتنع ابدا باي عرض الى بعد ان يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل،وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الاثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قِبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء. فإنهم يحبون او بمعنى اصح يريدون ان يأخذو وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولايحبون ان يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون ان يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيرة.

هذا النوع عندما تقع فيه اثناء تفاوضك فعليك ان لاتعطيه كل المعلومات المطلوبة وانما يجب ان تعطيه اياها على مراحل كلما سُئل عنها او طلبها ولتعطي لنفسك فرصة الاجابة على اسئلته التي لن تنتهي.

الإعداد الجيد والتحضير لعملية التفاوض

وفي عملية التفاوض لا بدَّ من الإعداد لمجموعةٍ من الأمور المهمة؛ وأهم هذه الأمور هي:

أولاً - التحضير للمفاوضات:

وذلك بدراسة القضية جيدًا والتخطيط للتفاوض حولها، ويتم هذا التحضير من خلال العناصر الآتية:

١- تحديد النقاط التي هي محل الخلاف بين المفاوض وبين الطرف الآخر الذي سيتفاوض معه؛ إذ أن الدخول في المفاوضات بدون الإلمام بجوانب القضية بشكل مفصل على حقيقتها ربما سيؤدي إلى الفشل أو الهزيمة.

٢- معرفة أطراف التفاوض، إذ أن عدم معرفة الطرف الآخر الذي سيفاوض سيجعل المفاوض في إحراج عند إجراء المفاوضات فقد يفاوض طرف واحد وقد يفاوض أكثر من طرف وكل طرف يمثل جهة لها مصالحها وأفكارها الخاصة بها.

٣- معرفة رأي كل طرف على حدة، وما هي نقاط الاتفاق مع كل رأي والاختلاف معه؟، وما هي عناصر الاتفاق بينهم والاختلاف؟، وما مدى إمكانية التفاهم مع بعضهم وإن أدى ذلك لعدم التفاهم مع البعض الآخر؟

٤- جمع المعلومات اللازمة عن الأشخاص أو الشخص الذي سيمثل كل جهة في المفاوضات ودراستها وتحليلها،لأنه مهما كانت آراء وأفكار ومصالح الجهة فإن الاختلاف بين من يتولى تمثيل تلك الجهة والتفاوض باسمها وبين غيره في النواحي الشخصية سيؤثر ولا شك في سير المفاوضات.

المعلومات المهمَّة في عمليات التفاوض:

•المعلومات المطلوبة:

إن عملية الإكثار من جمع معلومات كثيرة ليست ذات صلة بالموضوع، قد تكون ذاتَ أثر سلبي؛ لأنَّ هذه تُشوِّش أكثر، وتصيب بالحيرة بشكل أكبر، وتُشتِّت الفِكر وتُضيِّع الجهدَ، إنَّما المطلوب في القضية هي المعلومات الحقيقيَّة المناسبة للمَوضوع.

• المعلومات في الوقت لا بعده:

من الواجب أن تكون المعلومات في الوقت المناسب؛ ومثال ذلك حين يَرغب شخص في أن يتقدم للدراسة في الجامعة، فعليه معرفة الجامِعات والتخصُّصات، وأساليب القَبول قبل موعد بداية العام الدراسيِّ؛ لأنهَّ إذا تأخَّر عن هذا الموعد يَكون الوقت قد فات، فلا تنفعه معرفتُه في اتخاذ القرار المناسب.

• المعلومات الدقيقة المحدَّدة:

حين نتكلَّم عن موضوع ما، فيجب أن ندخل في التفاصيل؛ فها هنا تكون المعلومات العامة غيرَ مُجدية رغم أهميتها؛ فعلى سبيل المثال: حين يقرِّر أحد الشباب الزواج، فمسألة أن يَعرف معلومات عن أهل الفتاة أمرٌ مهم، ولكنَّ الأهمَّ من ذلك أن يبحث عن المعلومات التفصيلية عن الفتاة نفسِها، وهذه الدقة في المعلومات تُعين متَّخِذَ القرار على اتخاذ القرار الصائب، كما لا بدَّ لنا مِن الكلام ها هنا عن المشروعية في الحصول على هذه المعلومات، فالوصول إليها لا بدَّ من أن يكون بطريق مشروع.

وهذه الدراسة يجب أن تشمل الجوانب الشخصية المختلفة من النواحي التاريخية والسلوكية والفكرية والثقافية والخلقية والنفسية، وأي جوانب أخرى يُمكن أن تدرس في شخصية المفاوض، والذي سيكونُ أكثر معرفة وعلمًا بالآخر من المفاوضين هو الذي سينجح في الغالب في السيطرة على الآخر واحتوائه.

ثانيًا - وضع الخطة المناسبة للتَّفاوض:

بعد الانتهاء من التحضير للمفاوَضات بدراسة وتمحيص كلِّ ما سبق، من المفروض وضعُ خطة عمَلية لسَير المفاوضات، كما يجب أن تحتويَ الخُطَّة على مجموعة من العناصر؛ هي:

١- تحديد الأهداف من المفاوضات بشكلٍ واضح، وترتيب هذه الأهداف على درجات بين أقصى طُموح يسعى إليه، وأدنى حد يُمكن أن يقبل به.

٢- توقع الأهداف التي يسعى الآخرون لتحقيقها من خلال المفاوضات، وما هو الحد الأدنى الذي يمكنهم القَبول به؟

٣- إيجاد بدائلَ مقنعة ومقبولة لدى الطرَف الآخر لتقديمها له في حال عدم القبول بأهدافهم.

٤- وضع الأساليب المناسبة للتأثير على الآخرين؛ لإقناعهم بقَبول ما يطمح له من أهداف، ومحاولة إقناعهم بأن تحقيق أهداف المفاوض إمَّا أن يخدم مصالحهم، أو على الأقل لا يؤدّي للإضرار بها.

٥- يراعى الحرص على عدم استفزاز الطرف الآخر في الجوانب الشخصية أثناء المفاوضات.

٦- كسبُ الأشخاص المفاوضين؛ تمهيدًا لكسب القضية والنجاح في المفاوضات.

٧- التركيز والاهتمام بالأهداف والغاية، والتغاضي عن الشكليات والجزئيات والمواقف الاستعراضية والبيانات الإعلامية؛ ما لم يكن ذلك هدفًا في حد ذاته.

٨- توقُّع الاحتمالات المختلفة أثناء التفاوض، وتجهيز الحلول المناسبة لها، والاحتفاظ بها إلى وقت الحاجة.

٩- وضع الحلول الوسَط الممكنة والمقبولة من الطرفين عند تعذُّر التفاهم وقَبول أحد الطرفين بما يطمح إليه الآخر؛ شريطة ألا يَنزِل ذلك عن الحد الأدنى المقبول من الأهداف.

١٠- التدرُّب الكافي على تنفيذ الخطة الموضوعة قبل بَدْء المفاوضات.

ثالثًا - مباشرة العملية التفاوضية:

وتكون عملية التفاوض على مراحل؛ أهمها:

١- مرحلة الاستطلاع والتعرف على الفريق المفاوض، والاحتكاك به عن قُرب، والتأكُّد من صحة دراساتك السابقة، وخطَّتك التي تسير على ضوئها، ومراجعة ما قد يحتاج إلى مراجعة وتعديلٍ من ذلك.

٢- مرحلة المواجهة للمشكلة، والتباحث والحوار حولها، وهي أهم مراحل التفاوض، وينبغي في هذه المرحلة ترتيبُ الأفكار وحُسن الإصغاء للطرف الآخر، والصبرُ على ما قد يَبدُر من الآخرين من جَفاءٍ وخشونة وغِلظة، كذلك يَنبغي قَبول

ما عند الآخَر من حق، والاعتراف بالخطأ إن حصَل، والرجوع عنه قدرَ المستطاع، ومراعاة مستوى وثقافة الشخص المخاطَب، وتنويع أساليب الحديث والعرض أثناء التفاوض، والاستفهام عمَّا قد يُشكِل من كلام الطرف الآخر قبل الإجابة، وخلال ذلك كلِّه النظر في إمكانية وجود نقطةٍ مشتركة، وربما نقاطٍ بين الطرفين، مهما كانت هذه النقاط صغيرة، والاستفادة منها للانطلاق نحو تفاهمٍ أكبر واتفاق أعمق، قبل مرحلة اتخاذ القرار عند الاتفاق على أي شيء، أمَّا عند تأزُّم الموقف وعدم الوصول لحل، فينبغي توقُّف المفاوضات، وتأجيلُ البحث عن حل إلى وقت آخر.

٣- مرحلة التقييم والدراسة لنتائج المفاوضات، والإعداد للجولات القادمة إن كان هناك جولات قادمة، أو السعي لتنفيذ ما اتُّفِق عليه.

٤- ومما يَجدُر ذِكرُه أن التحضير للمفاوضات والتخطيطَ لها قد يتولاَّه فريقٌ متكامل غير مَن سيقوم بإجراء المفاوضات، وقد تقوم بالعملية كلِّها جهةٌ واحدة.

التفاوض جزء أصيل من حياة الإنسان، إلى حد أنه يمكن القول إن الإنسان كائن مفاوض، فهو في حالة مفاوضات دائمة، سواء كانت على أمور صغيرة أو على قضايا كبيرة، ففي البيت يتفاوض المرء مع أولاده حول المكافأة، التي يستحقونها، في حالة تحقيق النجاح في الدراسة، أو عند تنفيذ أمر بعينه، كما قد يكون في حالة تفاوض معهم ومع والدتهم، حول المكان الذي سيقضون فيه العطلة الصيفية. وتدور مفاوضات أخرى بين أفراد الأسرة، بشكل أو بآخر، عن أشياء تتصل بحياتهم. ومنذ أن يضع الإنسان قدمه خارج البيت، يجد نفسه في مواجهة أنواع شتى من المفاوضات، التي قد تبدأ بحديث مع بواب العمارة عن شؤون العمارة، كالنظافة وأعطال المصعد وزحام المواقف، ثم تبدأ مفاوضات أخرى مع السكان، على أشياء مشتركة بينهم، أما في الشارع، فهناك مفاوضات لا تنتهي، وتفرض على الإنسان فرضاً، فقد تكون في مفاوضات مع بائع لخفض سعر سلعة ما، أو لانتقاد سلوك معين يؤثر فيه، أو لإقناع رجل الشرطة، مثلاً، بأن الإشارة لم

تكن حمراء حين عبر بسيارته. أما في محيط العمل، فإن أنواع المفاوضات، التي يواجهها الإنسان، لا حصر لها، فقد تكون ذات طابع رسمي يتصل بالعمل مباشرة، أو قد تكون ذات طابع غير رسمي يتصل بالصداقات والعلاقات الاجتماعية، التي يفرضها التفاعل مع محيط العمل. ومهما كان مستوى التفاوض، فإنه يحتاج من الإنسان قدرات ومهارات، تعينه على مختلف المستويات، وإن من الخطورة عدم إدراك الإنسان أنه في وسط موقف يقتضي التفاوض. وإذا حدث ذلك، فإنه لن يستطيع تحسين النتائج لصالحه، لأنه إذا لم يخطر في باله، أن هذه الصفقة يدخل فيها بالتفاوض، ولم يكن مستعداً، فإن النتائج غالباً سوف تكون خطيرة وغير مرضية له.

هل تعرف ما معنى اتخاذ القرار ؟ .. اتخاذ القرار هو عملية تقوم بها حين تواجهك مشكلة أو عائق أو موقف يتطلب اختيار البديل أو الحل الأفضل والأنسب من مجموعة الحلول المحتملة .. وهو محصلة مجموعة من الآراء والأفكار والاتصالات.. وذلك لتحقيق الهدف أو النتيجة المرجوة .. إن اتخاذ القرار الصحيح يساعدك في إنجاز أهدافك وتحقيق أحلامك. وهو اختيار بين اثنين أو أكثر من السلوكيات وهو ظاهرة تحدث كل يوم. إنّ في اليوم الواحد المئات من القرارات التي تتخذها. حتى البسيط منها يكون ذا أهمية في مجرى حياتك.

فمثلاً تستطيع أن تقرر هل أذهب لمراجعة دروسي بعد العودة من جامعتي أو مدرستي أو هل أذهب لأتنزه مع الأصدقاء ؟ ..

وحين تريد أن تقرر أيهما تختار، يجب أن تفكر في نتيجة هذا القرار على الأمد البعيد .. وهل أنت المستفيد ؟ .. وهل يتماشى هذا مع واقعك ؟ وكلما وضعت في ذهنك نتائج هذا القرار قبل تنفيذه كانت عملية اختيار القرار أفضل بناءً على تلك النتائج ..

والسؤال الذي يدور في ذهن العديد منّا هل القرار يُصنع ؟ وكيف ؟ .. نعم القرار يُصنع حتى وإن كان قرارًا بسيطًا..

وهنالك خطوات رئيسية لعملية صنع القرار وهي :

- عرّف المشكلة أو الموقف أو الموضوع الذي يجب أن تتخذ فيه قرارًا.

- حدّد جميع الخيارات المتاحة والمحتملة أمامك.

- أدرس جميع النتائج المحتملة لكل خيار أمامك.

- أدرس جميع العوامل المحيطة بك، وأن يكون قرارك ملائمًا مع ما تؤمن به من قيم وأخلاق ودين؛ لكي تضمن أن هذا القرار سيحقق أهدافك وطموحاتك.

- خذ بعين الاعتبار من سيتأثر بهذا القرار غيرك..

- قيّم قرارك وما تشعر حياله، وإذا كنت قد وضعت في الحسبان كل العوامل المحيطة أم لا ؛ هناك مجموعة من الصفات السلوكية التي قد تؤثر عليك حين تتخذ قراراً :

- إدراك حجم المشكلة التي تريد حلها، أي أن تكون لديك المقدرة على تحليل وتفسير جميع ما تراه أو تشعر به، وهذا الإدراك يختلف بين شخص وآخر، لأن القيم الشخصية، وهي مختلفة بين الأفراد وتتأثر بالمواقف المختلفة.

- القدرة على تصنيف المعلومات، وهي صفة شخصية تتباين بين فرد وآخر، وذلك حسب الخبرة في التعامل مع الأشياء.

- قدرتك على التحليل والاستنتاج وعمل المقارنات والتنبؤ بالنتائج.

نموذج حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة:

الخطوة الأولى: قف واستوعب : هل لديك مشكلة ؟ ما مشكلتك ؟ كيف تؤثر هذه المشكلة على صحتك ؟ ما المشاعر التي تظهرها ؟ ما المشاعر التي تحتفظ بها؟

الخطوة الثانية : فكر وتواصل : ماذا تريد أن يحدث ؟ من هم الأشخاص الآخرين الذين لهم علاقة بالموضوع ؟ ماذا يريدون أن يحدث ؟ ما حقائق الموقف أو ما هي حقيقة الموقف ؟ ما نسبة معرفتك وإدراكك وأهمية الموقف بالنسبة لك ؟ هل استوعبت وجمعت وتذكرت جميع الحقائق ؟ هل عبّرت بشكل واضح عن مشاعرك وأفكارك ؟ هل عبّر الآخرون بشكل واضح عن مشاعرهم وأفكارهم ؟ هل تعرف الحلول المختلفة ونتائجها المتوقعة ؟ هل النتائج آمنة وتحترم الآخرين ؟ هل استشرت الأشخاص المتأثرين باختيارات الحلول ؟ ما أفضل حل ؟ .

الخطوة الثالثة : **تحرك** :

- اختر الحل الأفضل.
- ابدأ في تنفيذ الحل.
- اختر العودة إلى الوراء ،وقف واستوعب مرة أخرى إذا كان يوجد حل أفضل.

الخطوة الرابعة: **راجع وقيّم**:

- أدرس النتائج.
- إذا لم تجد ما يقنعك منها ارجع للخطوة الأولى وقف واستوعب المشكلة وادرسها مرة أخرى ..

النقاط الثلاثة لصنع القرار:

التحدي الذي يواجهك .

الخيارات المتاحة.

نتائج كل خيار.

هل وازنت بين خياراتك (الإيجابيات والسلبيات) ؟

والآن وقد اتخذت قرارك، ما الخطوة التالية ؟، لابد وأن تقوم بعرض وطرح قرارك على من حولك .. وأيضاً عليك أن تقنعهم به، وأن تتفاوض معهم عليه حتى يوافقوا عليه؛ خاصة إذا كانت وجهة نظرهم مختلفة عنك ..

فالتفاوض هو تشاور ومناقشة وتواصل بين طرفين أو أكثر لإقناع أحدهم الآخر بقرار معين أو وجهة نظر معينه حولها اختلاف في وجهات النظر بين الطرفين، ومهارة التفاوض من المهارات الهامة جداً في حياة الشباب .. وذلك لما في هذه الفترة العمرية من احتياجات وطموحات تتطلب اتخاذ قرارات في مواضيع شتى، وبعضها ربما يكون حوله اختلاف في وجهات النظر بين الآباء والأبناء أو بين الشباب ومن يحيطون بهم.

عناصر التفاوض:

طرفين أو أكثر ، موقف / مشكلة / قرار ، رغبة في الوصول إلى حل يرضى الطرفين ، مكان مناسب ، زمان مناسب.

خطوات المفاوضة الناجحة: " قبل جلسة التفاوض "

- اجمع الحقائق وافصلها عن الافتراضات .
- حدد الأشياء التي تريد أن تبرزها وتريد أن تتفاوض عليها .
- اختر المكان والوقت بعناية .

" أثناء جلسة التفاوض "

- كن صبورًا ومتماسكًا.
- احترام الطرف الآخر.
- انظر للأمور من وجهة نظر الطرف الآخر حتى تتعرف على مداخل جديدة للحوار معه.
- استخدام خطوات حل المشكلة.

- انتبه بعناية للتحكم في تعبيراتك وملاحظة تعبيرات الطرف الآخر.

- حاول استيفاء احتياجات الآخرين وشرحها، ولا تحاول التقليل من شأنهم أو وضعهم في موقف مخجل.

- ابق علاقات الود والاحترام موجودة حتى وإن لم يحدث اتفاق .

" أساليب التفاوض" :

الأسلوب الأول (خاسر / خاسر) : عدم التنازل لأي من الطرفين، وفي هذا النوع تفشل عملية التفاوض نظرًا لعدم قبول أي من الطرفين التنازل للآخر.

الأسلوب الثاني (خاسر / فائز) : أحد الطرفين يتنازل عن معظم مطالبه، وبالتالي يحصل الطرف الآخر على بعض من مطالبه.

الأسلوب الثالث (فائز/ فائز) : أن يتنازل الطرفين عن بعض المطالب (تنازل جزئي)، ليصلا لحل يرضي الطرفين.

أساسيات نـجاح هذا الأسلوب (**الأسلوب الثالث**) .. (**فائز / فائز**):

- التزام الطرفين للوصول إلى أفضل الحلول.

- تجنب السلوك الذي يحاول به أحد الأطراف الكسب على حساب الطرف الآخر.

- تجنب اللوم والنقد للطرف الآخر.

- الاستماع الجيد .

- الاحترام المتبادل.

لابد وأن يبدأ الطرفان بعقول متفتحة، وعدم إعطاء حكم مبدئي للحلول.

طرق التأكد من نجاح الأسلوب الثالث (فائز/ فائز) :

اختيار الوقت والمكان المناسبين.

تقليل مقاطعة كل طرف للآخر.

التركيز في الجلسة على مواضيع معينة.

التجهيز لاحتمال عقد جلسات أخرى.

عند الوصول لحل يتم تحديد وقت وأسلوب للمتابعة.

فوائد الأسلوب الثالث (فائز / فائز):

التزام جميع الأطراف بتنفيذ الاتفاق الذي هو في الواقع قرار نابع منهم.

الحد من الشكوك من جانب أحد الأطراف.

تحسين العلاقات بين أطراف التفاوض.

أربع خطوات لنجاح طريقة مفاوضة الأسلوب الثالث (فائز/ فائز):

اعرف موقعك واستخدم كلمة أنا، ولتقل ماذا تريد أو تحتاج. استمع إلى موقف الطرف الآخر، واعرف ما الذي يحتاجه أو يريده الشخص الآخر، وتأكد من موقفه .

حاول استخدام إثارة الأفكار في التفاوض، وخذ بعين الاعتبار احتياجات كلا الطرفين، وافق على حل ، وجربه، إذا لم ينجح .. حاول مرة أخرى.

كيف يتكون مفاوضا ناجحا

- فن طرح السؤال
- الوقت والمفاجأة
- مواجهة تكتيك المفاوض الآخر
- فرض جدول الأعمال
- التذرع بحجج محدودية الصلاحية
- الادعاء بسابقة مماثلة
- اللعب علي الرزنامة واستغلال الوقت .

كيف يمكن اعتبار المفاوض كفؤا وناجحا

بعد أن اخذ التفاوض مكانته في مختلف الميادين اهتم الباحثون في تحديد من هو المفاوض الجيد الناجح وقد لجأوا إلي عدة اختبارات خلال مفاوضات متنوعة المواضيع عن طريق التحليل والنتائج ففرقوا بين المفاوض الوسط المقبول والمفاوض الجيد الخبير الناجح وهذه أهم المزايا والمهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح:

١- أن يتعرف الطرفان المتفاوضان بقدرة المفاوض وفعاليته والمفوض الجيد ليس الذي يستطيع أن يصل إلي اتفاق نتيجة المفاوضات بل أن يكون اتفاقا جيدا وذا قيمة وتقدير

٢- المقدرة علي التخطيط واستعمال الوقت الذي أعطي له للملائمة بين والهدف والتخطيط

٣- أن يعتمد عدة حلول وإمكانيات للعمل وللمقترحات والمساومة

٤- المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي أثناء عملية التخطيط للتفاوض يركز اهتمامه علي المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شانها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض

٥- المفاوض الذي يضع حدا اعلي وحدا ادني لما يريد الوصول اليه في المفاوضات ويكون في جميع مراحل التفاوض محترما ومتقيدا بهذين الحدين وان يضع مخططا علي مراحل خلال سير المفاوضات فيبدأ مثلا بالنقطة "أ" وبعدها ينتقل إلى النقطة "ب" ولا يبدأ بالنقطة "ج" قبل أن تنتهي النقطة "ب" وهذا شانه أن يدفع الطرف المفوض الآخر إلى التعاون والتفهم

٦- تلافي التعابير التي من شانها رد فعل سلبي عند الطرف الآخر كان يقول إن " عرضي السخي والكريم عليكم " وكأنه يمنن ويستكثر. أو يقول إن طلبي أو اقتراحي

العادل..أو الشريف وغير ذلك من التعابير التي يمتدح فيها نفسه من شانها أن تصدم الطرف الثاني المفاوض نفسيا وعمليا

٧- كثيرا ما يقدم احد أطراف التفاوض اقتراحات أثناء عملية التفاوض ويقدم الطرف الثاني فورا اقتراحا مضادا إن المفاوض الناجح لا يقدم علي تقديم اقتراحات مضادة فورية لان لها آثار سيئة علي سير عملية التفاوض من شانها الإرباك والعرقلة

٨ - عندما يكون موضوع التفاوض يتناول مشكلة تتضارب فيها المصالح يهاجم فيها احد الأطراف هجوما عاطفيا قويا الطرف الآخر بقصد إثارته المفوض الناجح والجيد يتلقى هذا الهجوم ببرودة أعصاب ولا يعتبره تحديا بل ينتظر ويفكر وعندما يقرر الدفاع يجب أن يكون دفاعا عن الهجوم بل دفاع مبني علي حجج وبراهين ووقائع

٩- المفاوض الجيد والناجح عندما يقرر يجب أن يحزم بدون تردد لان التردد فيه أخطار قد يكون اقسي من أخطار الأقدام والجزم

قال الشاعر:

إذا كنت ذا رأي فكن فيه مقدما   فان فساد الرأي أن ترددا

فإذا يجب أن يقدم مهما كان في الأقدام من مخاطر فأنها أهون من نتائج التردد

١٠ - اجمع الباحثون في فن التفاوض على أن المفاوض الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والاقتراحات ، مثلا بدلا من أن يسأل مباشرة: كم من الجلسات ستعقدها اللجنة الفرعية في العام ويبدأ بالقول : اسمحوا لي بان اطرح عليكم سؤال عن عدد الجلسات التي ستعقدها اللجنة الفرعية في العام ، وبدلا من أن يطرح اقتراحا بصورة مباشرة فجة، أن يقول إذا كنت أستطيع أن اقترح اقتراحا من شانه أن يوضح موقفي .... ثم يطرح اقتراحه

إن طريقة طرح السؤال أو الاقتراح كما بيننا من شانها أن تثير انتباه الطرف الثاني وتدفعه للجواب المعقول كما تعطي لطارح السؤال أو الاقتراح الوقت لجمع أفكاره وللطرف الثاني الفرصة للتحرر من ضغط الاقتراحات السابقة .

١١- المفاوض الجيد الناجح يطرح بوضوح أسئلته خلال التفاوض وقد اجمع الباحثون علي أن فن طرح الأسئلة له تأثير كبير في تقديم المفاوضات ونجاحها للأسباب التالية

- الأسئلة الواضحة المدروسة تؤثر تأثيرا أكيدا علي تفكير الطرف الثاني ومواقفه

- الأسئلة تسمح باستمرارية النقاش ، وتلافي الخلاف المباشر

- الأسئلة تشغل الطرف المفاوض الأخر وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمور أخري وتشغله بالتفكير بالرد علي السؤال

ثانيا : فن طرح الأسئلة :شرحنا في البندين السابقين فن طرح الأسئلة والاقتراحات

ونضيف إليها المهارات التالية :

- المفاوض الناجح لا يسال أسئلته مباشرة حتى يجد الطرف الثاني مستعدا لذكر الحقائق والإدلاء بها بدقة لأن الأسئلة المباشرة كثيرا ما تحد وصفه السردي الطليق للمعلومات التي تريد أن يدلي بها انه إذا وجد ضرورة لأسئلة ملحة معينة فيجب أن يقدمها بطريقة يجعله يفهمها كتعبير عن الاهتمام بما يقول

-يجب ألا يوجه اكثر من سؤال في وقت واحد لان التجارب دلت علي أن توجيه سؤالين أو ثلاثة في وقت واحد من شانه إرباك الطرف الثاني الذي لا يكون قادرا علي أن ينظم بياناته وأجوبته بالشكل الذي توخته الأسئلة أصلا

- المفاوض الناجح من يحاول الاستمرار في المناقشة رغم بعد الحوار أحيانا عن موضوع التفاوض فيقدم سؤالا أو اقتراحا أو استفسارا يودي الى العودة لموضوع التفاوض لهذا يجب إعداد الأسئلة والاقتراحات سلفا التي يمكن استخدامها لهذه الغاية وقد دلت التجارب علي أن اعادة شرح موضوع الاستفسار بصيغ مختلفة يفيد إفادة أكيده.

- المفاوض الناجح من يرتب الأسئلة الهامة ويحتفظ بها في ذهنه ويستبعد أي سؤال بمجرد الحصول علي إجابة له يركز علي السؤال التالي ليستمع الى جوابه ويحاول أن يفهم المعني الكامل لكل عبارة ويتقصى بعناية كل إجابة لان ذلك قد يقوده الى اقتراحات معينة أو الى أسئلة ابعد مدى .

- المفاوض الناجح هو الذي يعطي الطرف الثاني المفاوض فرصة ليستكمل عناصر إجابته والذي يختبر الأجوبة كلما أمكن ذلك بكل دقة والذي يسجل الملاحظات مباشرة أو في اقرب فرصة وفي كل جلسة من جلسات التفاوض خوفا من النسيان وحتى يكون لرأيه قيمة وتأثير في الجلسات الأخيرة للتفاوض وعند وضع مسودة الاتفاق

- المفاوض الناجح يتحاشى إعلان مواقفه جهارا فلا يقول أنا لست موافقا بل يجب أن يدلي بالأسباب والحقائق المستندة الى الوقائع التي لم يقتنع بها واستعداده لمتابعة الحواروالمناقشة فيكون لعدم موافقته مبرر مقنع.

-المفاوض الناجح الكفء هو من يحاول أن يحضر ما جري من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضبة ويبرر تفهمه للنقاط التي تجري البحث فيها ومن شان ذلك أن يقلل الأخطاء وحسن تفهم الطرف الآخر كان يقول للطرف الآخر " إذا كنت افهم جيدا ، فإنكم تعتقدون أو قائلون بأنكم لا ترون أي جديد في هذا الاقتراح"

-المفاوض الجيد هو الذي يحتفظ بأوراقه بمنأى عن الطرف الآخر ويعبر عندما يري الوقت مناسبا عن عواطفه بان يقول للطرف الآخر" لا اعرف جيدا ماذا

أجيبك عما قلته فإذا كانت المعلومات التي أعطيتها صحيحة أكون سعيدا بقبولها ولكن عندي شك بصحتها واني اشعر بالوقت نفسه بالسرور والشك فهل من الممكن أن تساعدني للوصول الى اليقين ... بينما التفاوض العادي إذا حصل علي اقتراح متقدم وايجابي من الطرف الآخر يقبله مع شكه في صحته

-المفاوضات بين طرفين ميزان بكفتين كل طرف يضع في كفتة اقتراحاته مع حججها ومبرراتها ويدور الحوار بين الطرفين والنقاش يحرك الكفتين وكل طرف يحاول أن تميل كفته بواسطة ثقل وصحة أسئلته وحججه ويعقد كل فريق أن كلما زاد حججه مال الميزان لصالحة

- المفاوض الجيد الكفؤ يري انه إذا وضع خمس حجج في كفتة وكان احدها ضعيفا فان ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا علي موقفة وعلي حججه الأخرى القوية لهذا يعتمد علي النوعية لا علي الكمية في تقديم آرائه وحججه وتبريراته

- المفاوض الناجح هو الذي بالإضافة الى تخصصه التقني وشخصيته المحببة وثقافته الواسعة له الرغبة الأكيدة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض بناء لخبرته وممارسته لهذا الفن

-المفاوض الناجح هو الذي درس هدف التفاوض وتعمق في وضع الاستراتيجية والخطة والتكتيك اللازم والمنوع وأقام التوازن الذكي في استعمال الوسيلة المناسبة لبلوغ الغاية المرجوة

- الغاية تبرر الوسيلة هذا صحيح إلا أن المفاوض الناجح هو الذي لا يلجا الى الوسائل الملتوية أو الخادعة أو اللااخلاقية لأنه حتما لن يصل بهذه الوسائل الى الهدف المقصود

- المفاوض الناجح هو الذي إذا استثير ابتسم وإذا هوجم تقبل ذلك بسعة صدر واذا قوبل اللغو كان كريما متسامحا " وإذا مروا باللغو مروا كراما وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما " صدق الله العظيم

- الغضب وسرعة الانفعال والرد بحدة وعصبية سيئات يجب أن يتحاشاها المفاوض الناجح لان ذلك يشوه أهدافه واستراتيجيته ويعرقل عملية التفاوض ولا يأتي بالنتيجة المتوخاة " ولا ينال العلا من طبعه غضب "

- المفاوض الناجح من كان مرنا لينا يستمع عندما يجب الاستماع ويتكلم عندما يكون الكلام تأثيرا ووزنا يعطي ويأخذ يحاور بهدوء وأناة ويناقش بذكاء واختصار ويستطيع أن يبقي الشعرة غير مقطوعة مع المفاوض الآخر الذي إذا أرخى شد بلطف وإذا شد أرخى من دون ضعف

-المفاوض الناجح هو الذي يعرف كيف ، متى ، ولماذا يستثير غيرة من الخبراء أو الاختصاصيين فالاستشارة في الأمور والقضايا والمشاكل دليل علم ومقدرة وتواضع وقديما قيل " ما حار من استشار".

ثالثا : الوقت والمفاجأة في التفاوض

قد تتعثر المفاوضات وتصل الى طريق مسدود وتشرف علي الفشل الأكيد بسبب تعقيدات متعددة الأسباب هنا يجد المفاوض الناجح الكفؤ انه أمام رأين إما إيقاف المفاوضات أو الإذعان لإجابة مطالب الطرف الثاني والأمران ضد مصلحته وضد الهدف الذي من اجله قامت المفاوضات عندها يفاجئ الطرف الآخر باقتراح جديد لم يطرح سابقا ولم يبحث موضوعة خلال جلسات التفاوض لا من قريب أو بعيد فيفاجأ الطرف الثاني الذي يصبح هو الآخر أمام حلين أحلاهما مر فيوازن بين الرفض أو القبول ويرى أن الاقتراح المفاجأة بعزمه أولا علي طلب متابعة المفاوضات فيطلب وقتا للدرس والاستشارة وعندما يري أن

المفاجأة ليست مناورة وان مصلحته الإذعان والقبول وهذا من شانه نجاح المفاوضات وتوقيع الاتفاق

المفاوض الناجح الكفؤ المحنك يضع استراتيجية وتكتيك تنفيذ هذه الاستراتيجية قبل البدء في المفاوضات وينظم الاولويات والأسئلة والمقترحات أثناء سير المفاوضات يعرف متي يهاجم وكيف يدافع ، متي يتكلم ومتي يسمع ومتي يبتسم ومتي يصمت فالصمت أحيانا من المفاوض الناجح ابلغ من الكلام وافعل ويقرر الوقت اللازم الذي يجب أن تأخذه المنافسة ومتي يجب أن توضع نهاية للتفاوض أو متابعته واستمراره ويؤقت أوان استعمال أوراقه ومقترحاته ومتى يفاجئ وأبعاد المفاجئة كسلاح هام وأخير

بعض الباحثين وصف المفاجأة بالسلاح السري الذي يستعمله المفاوض بعد فشل استعمال أسلحته التقليدية والمفاوض الناجح هو وحده الذي يستطيع استعمال هذا السلاح وتحديد وقت استعماله إن الوقت والمفاجأة في التفاوض سلاح هام وفعال يستعمله المفاوض بعد فشل استعمال أسلحته التقليدية فيفاجئ الطرف الثاني المفاوض باقتراح يجعله أمام أمرين إما توقف المفاوضات وإعلان فشلها وهو ليس بمصلحة الطرفين المتفاوضين أو الإذعان للاقتراح " المفاجئة " وهو لصالح من طرحه أولا ولصالح الطرف الثاني الذي يرى ألا مجال لرفضه لان رفضه يضر ضررا أكيدا بمصالحه العليا

وحتى يمكننا تبيان ما للوقت والمفاجأة من اثر في التفاوض سنعرض لمفاوضات جرت بين طرفين كان من المستحيل نجاحها لولا استعمال سلاح الوقت والمفاجأة الذي كانت نتيجة نجاح تلك المفاوضات والوصول الى اتفاق بين الطرفين المتفاوضين.

رابعا : مواجهة تكتيك الطرف المفوض الأخر

يمكن للطرف الثاني " خصمك " أن يستعمل أربعة طرق تكتيكية لفرض وجهة نظرة خلال المفاوضات الجارية وهي التالية :

- فرض جدول أعماله ووجهة نظرة
- جعلك تعتقد أن حريته في العمل والتحرك محدودة
- الادعاء بمسابقة مماثلة

اللعب علي رزنامه وبرنامج عمل المفاوضات

المفاوض الناجح هو الذي يستطع خلال المفاوضات التصرف وإدارة الحوار والنقاش علي الشكل التالي :

١- **فرض جدول الأعمال** :

- تمشيا مع تكتيك مدروس يحاول الطرف الثاني فرض المواضيع والنقاط التي يجب بحثها والطرق والإجراءات التي تري إتباعها خلال المفاوضات

- وعلى الطرف الأول دراسة جدول الأعمال المقترح وان يطرح علي نفسه ويتأكد من الأمور التالية :

- هل يتضمن جدول الأعمال المقترح نقاطا غير قابلة للتفاوض فمثلا في المفاوضات حول الأجور بين شركة صناعية ونقابه العمال نقابة العمال تطالب دائما الإطلاع علي دفاتر محاسبة الشركة لتتأكد من الوقائع والعدالة في توزيع الأجور ممثل أرباب العمل في المفاوضات برد بان هذه النقطة غير قابلة للتفاوض إذاً عند البدء في المفاوضات يجب التأكد من جميع النقاط قبل البدء في المناقشة

-هل يتضمن جدول الأعمال جميع النقاط التي يجب أدراجها في التفاوض وهل الإجراءات المقترحة مناسبة ؟

- معرفة عدد المشاركين في المفاوضات عن الطرف الثاني وهل لديهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات والموافقة عليها وفي حال عدم التأكد من ذلك فانه تضييع وقت

-يجب الانتباه الى اقتراح الطرف الثاني بإدخال طرف ثالث في المفاوضات ، المبدأ لعام يقول بان طرف ثالث في المفاوضات من شأنه أن يسهلها وينجحها وفي الوقت نفسه يمكن أن يعقدها ويفشلها احذر من أن يتحالف الطرف الثالث مع الطرف الثاني ضدك

-ناقش مع الطرف الثاني موضوع سرية المفاوضات وتسرب المعلومات عنها لأنه بقدر ما تبقي المعلومات عن سير المفاوضات سريه بقدر ما يسهلها وقد لاحظ الباحثون أن السرية في الدول النامية غير محترمة الى حد كبير فكثيرا ما تتفاوض شركات متعددة الجنسية أجنبية مع بلد نام بموضوع مشاريع صناعية أو استثمارية فنجد قبل بدء المفاوضات وخلالها أن معلومات كثيرة تسربت بواسطة الصحف وهذا يضر ضررا أكيدا وأحيانا يجعل الوصول الى الاتفاق صعبا إن لم يكن مستحيلا

- إذا وصلت خلال المفاوضات الى بعض الاتفاقيات أو الموافقات لتستعملها فيما بعد تأكد من أن الطرف الثاني لم يتراجع عنها أو يعدلها بصورة غير مباشرة

- يجب الانتباه الى برنامج الاجتماع ومكان ووقت انعقاده والتسهيلات اللازمة والمطلوبة للاتصال بالخارج وبمركز إدارتك إذا كان الاجتماع خارج بلدك كما يجب ألا تدع الطرف الآخر يكرس أوقات للترفيه والمآدب والحفلات اكثر من الأوقات المخصصة للنقاش والحوار فلكل شيء وقته وجدول أعمال المفاوضات والاتفاق علية هو احد الأسباب المهمة لنجاح التفاوض

٢- **التذرع بحجج محدودية الصلاحية :**

احد صور التكتيك الجديد المستعمل في التفاوض هو تذرع الطرف الثاني بان حريته بالعمل والتحرك والموافقة محدودة أو التحجج بأسباب غير واقعية أو منطقية كان يقول :

- نحن لا نستطيع الموافقة علي هذه النفقات المقترحة لان ذلك يتطلب موافقة الرئيس ورئيسنا سيتغيب لمدة شهرين

- نحن لا نطلب إلا مساعدتكم ونجاح المفاوضات ولكن سياسية شركتنا هي أننا لا نستطيع شراء النحاس إلا نمن البلد الفلاني

-الذي تطلبونه هو بكل بساطة مستحيل لأنه يزيد سعر سلعتنا اكثر من ٢٠ % وهذا من شأنه أن يضر بسوقنا

- نحن نعمل الآن بكامل طاقة مصنعنا ومن المستحيل زيادة الإنتاج حاليا إن ما تقترحونه يبدو لنا منطقي ولكن الدائرة القانونية في شركتنا لم تعطنا الضوء الأخضر للموافقة

- لقد أثبتت التجارب أن كثيرا من الحجج يمكن أن تتغير وتتبدل وتزول وكل شيء قابل للتبديل والتعديل قابل للتفاوض

٣- **الادعاء بسابقة مماثلة :**

بينت التجارب أن المفاوضين عادة ما يتذرعون بسابقة مماثلة لموضوع التفاوض الجاري لان مصلحتك أن يجري التفاوض الحالي استنادا الى تلك السابقة كان يقول احد الأطراف

-في مفاوضات سابقة جرت مع شركة أخرى أو مؤسسة أخرى : الشركة التي اتفقنا معها قبلت بزيادة ٥٠% وانتم تعرضون ٢٠ % وهذا قليل

-المفاوض الناجح هو الذي يبين بان السابقة التي يتذرع بها الطرف الثاني هي غير صالحة في التفاوض الحالي الدائر ويقنعه بان الظروف تغيرت وتطورت فمثلا

إن الإيجار لمدة ثلاث سنوات لم يعد معمولا به في الحالات المشابهة أو أن زيادة ٥٠% غير ممكنة لأسباب يبينها بكل دقة وإقناع.

٤- **اللعب علي الرزنامة واستغلال الوقت** :

كل طرف من أطراف التفاوض يحاول أن يستعمل الوقت المقرر للمفاوضات لصالحة أو يستغل ظرف الوقت المحدد فمثلا تبدأ المفاوضات صباح يوم الاثنين والطرف الأول مضطر لمغادرة البلد الذي تجري فيه المفاوضات مساء الجمعة ويعرف الطرف الثاني المفاوض بذلك فيطيل في الكلام حتى لا تصل المفاوضات الى بحث الأمور الهامة والأساسية إلا يوم الخميس فيضطر الطرف الأول لبعض التنازلات للوصول الى الاتفاق قبل مغادرته البلد

أو أن الطرف الثاني قانع بالنتائج الأولية للمفاوضات بالنسبة للنقاط بحيث يطيل بالمناقشة لتسلق نقاط البرنامج الآخر سلفا على الطرف الأول أن يطلب احترام دراسة روزنامة جدول الأعمال ويأخذ وقته في المنافسة وان النقاط جميعها بحاجة الى درس وردية والا عاد وناقش مجددا النقاط الأولى التي تم عليها الاتفاق .

خامسا : مهارات أخري هامة ومنوعة :

-المفاوض الناجح المتفهم فن التفاوض والمتقن له هو من يحدد موضوعه استنادا الى الاستراتيجية الموضوعة والتكتيك الواجب استعماله فيسعى للحصول علي الحقائق والمعلومات والاتجاهات بكل لباقة ودبلوماسية والذي أثناء المناقشة يحاول اكتساب ثقة الطرف المفاوض الآخر لأن الثقة المتبادلة هي العلاقة الأنقى لنجاح التفاوض

- المفاوض الناجح هو من يساعد الطرف الآخر علي الشعور بالراحة والاستعداد للكلام فيتيح له التعود علي الظروف المحيطة وانه متكافئ معه ويستطيعان أن يتبادلا الأفكار والآراء والأسئلة التي تمكن كل منهما أن يظهر اعتزازه بمعلوماته فلكل إنسان ميل الى أن يعترف بقيمته

-المفاوض الناجح هو من يتقن فن الاستماع والذي ينصت للطرف الآخروان خرج علي الموضوع فيتقصى الأفكار التي قد تحمل شيئا يدعم وجهة نظره والتي يمكن أن يستخدمها أثناء سيرعمليات التفاوض

-المفاوض الناجح هو الذي يكون قويا واضحا اكثر منه داهية فلا يأخذ دور المدرس لان كثيرا من الناس لا يستسيغ أن يقف شخص غريب عنهم غالبا ما يكون قليل الخبرة بمجالهم الخاص موقف المعلم والمرشد الذي يلقي الخطب والمواعظ التي لا تجدي نفعا في التفاوض في مختلف أنواعه .

هناك وسائل تكفل لك . وللطرف الآخر. المساواة في التعامل. تكمن تلك الوسائل في ملاحظات بسيطة وسهلة الفهم تخص الوقت المخصص لشرح المرء وجهة نظره، والتركيز على النقاط المهمة بها، اما بالنسبة للمعايير التي يجب ان يتعامل بها طرفا التفاوض، تنقسم الى ثلاثة انواع:

أ. نوع يهتم بإبلاغ الطرف الآخر فقط (يستخدم لاتخاذ القرارات الفردية فقط).

ب . نوع يهتم باستشارة الطرف الآخر، ثم الوصول الى قرار(يستخدم لاتخاذ القرارات الفردية التي تخص الطرف الآخربشكل ضئيل).

ج . نوع يستخدم النقاش وسيلة للوصول الى قرار متفق عليه (يستخدم للقرارات ذات الطبيعة المشتركة).

مما سيمكنك من معرفة الاغراض غير المعلنة للطرف الآخر من اطراف المفاوضة، بل ترويضها وتذليلها لتتناسب مع اغراضك الشخصية ذاتها

وسيمكنك ضبط حدة ونبرة الصوت الى الحد المناسب، الى ان تصل الى اتفاق يرضيك، ويرضى به الطرف الآخر.

فالتفاوض ببراعة يتطلب الصبر واليقظة والمرونة والوعي بأسلوب التفاوض الشخصي والأمور والتفاصيل المتعلقة بالحاةل وكذلك أهداف وغايات الطرف الأخر.

و لكي تصبح مفاوضاً ناجحاً وحتى تستخدم أسلوب التفاوض القائم على أساس القيم والمبادئ فإن هذا أمر يتطلب منك الكثير من العمل الشاق والإعداد ومع ذلك فإن خروجك بعد الصفقة وأنت تعرف أن كليكما أنت ومن تتفاوض معه، حصلتما على ما تريدانه والذي يمكن أن يكون شيئاً ممتعاً ومرضياً أثناء عملية التفاوض .

كثير من الناس يرهبون التفاوض بسبب كل الأفكار الجامدة والاعتقادات الخاطئة المتعلقة بالتفاوض ورغم أن اصحاب الشركات يقضون ما يربو على نصف وقتهم بالعمل في التفاوض ، إلا أن الكثيرين منهم لا يزالون يشعرون بعدم الإرتياح إزاء هذه العملية فالبعض يخشى أن يأخذ الطرف الأخر فكرة أنه غير مهذب أو متعجل أو غير عادل أو حتى زهيد الثمن .

خطوات التفاوض

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، وانهيارها من أساسها، أو قد يظل باب المفاوضات مفتوحا لجولة أو جولات جديدة. ولكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض، أثراً كبيراً في المرحلة، التي تليها، وفي المحصلة النهائية للعملية كلها، كما أن مستوى الاهتمام بهذه المراحل، ينعكس إيجابياً على الطرف، الذي يجتهد في كل واحدة منها، ويأخذ زمام المبادرة في أثنائها.

ولم يتفق المختصون في هذا الميدان، على تقسيم واحد لهذه المراحل، مع أن هناك اتفاقاً على الخطوط العريضة لها. وفي الوقت نفسه يوجد نوع من التداخل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل بينها أحياناً. كما تختلف درجة الأهمية لدى بعض أطراف التفاوض. فما يراه أحدهما فرعياً يراه الآخر أساسياً في الوصول إلى تحقيق أهدافه. وعلى سبيل الإجمال، يمكن القول إن مراحل عملية التفاوض تتحدد في النقاط التالية:

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة، المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفاوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه.

ومن يملك المعلومات، أيضاً، يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتمادا على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر.

فعلى المفاوض أن يكون متأكدا من كل الأهداف، التي يرمي إلى تحقيقها، وأن يرتبها حسب الأولويات، حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض، مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً فلا يبالغ في طلباته ويتشدد فيها، وأن يكون محددا حجم التنازلات التي يمكن أن يقدمها. "وتتكون المعلومات، التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:

المعلومات، التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.

المعلومات، التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى، التي يتفاوض معها.

والواقع أن توافر هذه المعلومات وما يماثلها للمفاوض، يزيد من قدراته على التحكم في مسار عملية التفاوض، والتأثير في سلوك الطرف أو الأطراف الأخرى؛ باستناده إلى المعلومات، التي تمكنه من التعرف على خصائصهم وردود الفعل المتوقعة منهم، كما تدعم حجته في إقناعهم، وتعديل مواقفهم بالقدر، الذي يجعل سلوكهم متسقاً مع ما يبتغيه من مصلحة".

ولهذا السبب، فإن أهم ما تتضمنه مرحلة الإعداد هو جمع المعلومات، التي تمثل الركيزة الأساسية لعملية المفاوضات، وتتعلق هذه المعلومات بفهم موضوع التفاوض بشكل واضح لا لبس فيه، "حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها، ومعرفة كل عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية، والذين سيتم التفاوض معهم".

ومن لا يبذل الجهد في هذه المرحلة لتعرف القضية، التي تتم بشأنها المفاوضات، يجد نفسه كمن وقع في مصيدة، لم يعمل لها حساباً، لافتقاره القدرة على المبادأة والمبادرة، وعدم امتلاكه الحجة المستندة إلى الحقائق في الدفاع عن وجهة نظره، وقد يتورط، نتيجة لذلك، في تقديم تنازلات كبيرة.

ومن متطلبات هذه المرحلة، تحديد البدائل لحل الصراع في حالة فشل عملية التفاوض، علماً بأن "العوائق، التي تحول دون ابتداع العديد من البدائل الممكنة تتمثل في الآتي:

- الأحكام المستعجلة السابقة لأوانها.
- البحث عن الحل المفرد.
- الافتراض القائم على هوس القطعة الثانية.
- التفكير بأن حل مشكلات الآخرين شأن يخصهم.

إن الأحكام المتصوّرة سلفاً تحد من الخيال، كما أن البحث عن حل مفرد يغلق المجال أمام عملية اتخاذ قرارات، تتوافر فيها الظروف للاختيار من بين كم

أكبر من الحلول الممكنة.. وافتراض القطعة الثانية يقوم على مبدأ أن كسب أحد الأطراف هو خسارة للطرف الآخر.. وتصور حل مشكلات الآخرين على أنه شأن يخصهم ولا يعنينا، يمثل نظرة حقيقية تقود إلى اتخاذ مواقف مبنية على مصالح طرف واحد، وتبني حججاً وحلولاً تمثل رغبات ذلك الطرف، من دون اعتبار للطرف أو الأطراف الأخرى".

ويستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضي، بمعرفة الأوراق، التي يعتمد عليها في دعم حججه وتفنيد حجج الطرف الآخر، إذ تساعده المعلومات على توقع ما لديه من أفكار وآراء حول القضية موضع النزاع، وكلما انطلق المفاوض من حقائق الواقع، كان أقدر على تحقيق أهدافه، لأن المفاوضات لا تعترف بالتفاؤل المفرط، ولعبة الاحتمالات القائمة على غير أساس.

وبعد أن يحدد المفاوض أهدافه، بناء على معرفة تامة بجوانب القضية، ومعرفة الطرف الآخر ودوافعه وأهدافه، وما يمكن أن يقدمه من تنازلات، ومدى تحمسه للتفاوض؛ يقوم بوضع الإستراتيجية، التي يبني عليها عملية التفاوض، وهي تعني وسائله في تقدير أهدافه ووسائله وترتيبها، إذ لكل هدف من الأهداف وسائله.

ولا شك أن الإستراتيجية، التي يجب أن يتبعها المفاوض، مهمة في تحديد اتجاه المفاوضات، ويجب أن تمثل هذه الإستراتيجية إطاراً عاماً يتسم بالمرونة، ويقوم على أساس تقدير قوة أطراف التفاوض، والأوراق، التي يلعبون بها في عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يتم اختيار فريق المفاوضين بناء على موضوع القضية، حيث يفضل أن يكون هذا الفريق من المتخصصين في هذا الموضوع، والعارفين ببواطنه وتطوراته، وأن يكون رئيس هذا الفريق صاحب خبرة واسعة في عملية المفاوضات، وعلى معرفة كبيرة بالقضية وبالطرف الآخر. كما يتعين تحديد

اختصاصات معينة لكل فرد في هذا الفريق، بحيث تقسم الأدوار بطريقة مدروسة للتأثير في الطرف الآخر، وتحقيق ما يمكن تحقيقه في اتجاه الأهداف المطلوبة.

ولا بد، قبل بدء المفاوضات، من التأكد من أن الطرف المفاوض يملك صلاحيات اتخاذ القرار، حتى لا يكون هناك إهدار للوقت.

وتتضمن هذه المرحلة تحديد جدول الأعمال، وينبغي أن يكون البدء بالقضايا، التي ليس عليها خلاف شديد، لوضع إرهاصات علاقات تعاونية بين فريقي التفاوض، ويُنصح بالمبادرة باقتراح جدول للأعمال، لأن ذلك يعطي فرصة بامتلاك زمام الأمور من البداية، كما يتم الاتفاق في هذه المرحلة على مكان المفاوضات وموعدها.

ثانياً مرحلة إجراء المفاوضات

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين، يُنصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون، يزيل التوتر، ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتصوّرة سلفاً، التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر. وسيتطلب خلق هذا المناخ اتباع أسلوب موضوعي في النقاش، والبعد عن التجريح الشخصي، وإبداء الاعتراض بطريقة مهذبة، واحترام الرأي الآخر، مهما كان الخلاف، وتقدير حق الاستماع والإنصات. وتشتمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية، التي لا يتم التفاوض بدونها، بل إن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض، وهي:

. اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.

. الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

. ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الإعلامي والنفسي).

. تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.

. استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر؛ لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته".

وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقي التفاوض، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما، ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق، إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية. ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم في المفاوضات على توضيح النقطة، التي وصل إليها الطرفان كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع.

ثالثاً: مرحلة إبرام الاتفاق

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة، وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملاً وتفصيلياً، وواضحاً في صياغته، ومفهوماً لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، الذي لا بد أن

تتحدد تواريخه، كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة إلى القضايا، التي لم يتم الاتفاق عليها في محاولة للتمويه بنجاح المفاوضات.

رابعاً: مرحلة تنفيذ الاتفاق

لا يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضات، ما لم يجد الاتفاق، الذي ينتج عنها طريقة إلى التقيد بالواقع، ولا بد أن يُرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ، والأسلوب، الذي سيتم وفقاً له هذا التنفيذ، من خلال فريق مشترك بين الطرفين، يقوم بمتابعة عملية التنفيذ في مراحله المختلفة، ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ، أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به.

خامساً: تقويم التفاوض

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ، لا بد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات، التي تعترضها، وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر، والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات. ومن أكثر المعوقات، التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه، وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق، كأن يكون هناك اتفاق مثلاً بين دولتين على تهجير السكان من منطقة معينة متنازع عليها، ولا يكون السكان على علم بما يترتب على هذا الاتفاق، أو أن يكون قد تمّ تجاهل ردود أفعالهم، عند التوقيع على الاتفاق، مما يجعلهم يتمردون عند محاولة التنفيذ، وإبداء درجة كبيرة من الاعتراض، الذي يصل إلى حد العنف. ويزيد من خطورة مثل هذه الترتيبات ونتائجها، ما يمكن أن يقوم به الإعلام في إثارة القضية، وبلورتها على أن في الاتفاق خرقاً لحقوق الإنسان.

ولا بد من الأخذ في الحسبان، إمكان تغيير أحد أطراف الاتفاق رأيه فيه، إذا تغيرت موازين القوى، ومالت إلى صالحه، وقد يبدي تفسيراً آخر لمضمونه، مما يهدد بتوتر العلاقات مرة أخرى، لذا يبدو ضرورياً الاحتفاظ بأي وثيقة اتفاق على اختلاف المستوى، الذي يتم عليه هذا الاتفاق، لأن ذلك يعد داعما رئيساً في مواقف تفاوضية مستقبلية حول القضية نفسها.

إستراتيجيات ومباريات التفاوض

تمثل إستراتيجيات التفاوض التصور العام للمسار، الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات، وتشتمل على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض، والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها.

والمهارات الحقيقية للتفاوض تبدو واضحة في مدى نجاح المفاوض، في توظيف التكتيكات والسياسات والوسائل؛ لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، وفي كيفية تفاعله مع المواقف التفاوضية المختلفة. ومن أهم الإستراتيجيات المعروفة في مجال التفاوض إستراتيجيات متى؟ وإستراتيجيات كيف وأين؟

ومن الواضح، أن إستراتيجيات متى؟ تركز على المفهوم الحقيقي للتوقيت، وما يأتي في إطاره من أمور، بينما تشمل إستراتيجيات كيف؟ وأين؟ على طرق ووسائل سير المفاوضات، وما يأتي في إطارها من اعتبارات.

أولاً: إستراتيجيات متى؟

تشتمل هذه الإستراتيجية على الأساليب والتكتيكات التالية:

١. الصبر Forbearance

هذا الأسلوب يهدف إلى كسب الوقت، وشعاره "بالصبر تبلغ ما تريد" Patience pays، ومن وسائل كسب الوقت، عدم الرد الفوري على سؤال، أو

تغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال مضاد؛ لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله.

ومع أن هذا يعطي الطرف الآخر الفرصة نفسها. فإنه ضروري؛ من أجل عدم التورط بإعطاء إجابات من غير تفكير، وهذا يتطلب معرفة الوقت المناسب للصمت، والوقت المناسب للكلام. إن من يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات، يشجع الآخر على عدم التوقف عن طلب المزيد.

٢. المفاجأة: Surprise

وتتضمن هذه الإستراتيجية تغييراً مفاجئاً في الأسلوب وطريقة الحديث؛ بهدف إرباك الخصم، والحصول منه على تنازلات. ويبدو هذا التغيير في ارتفاع الصوت أو استخدام العنف أو التراجع في الاتجاه المضاد تماما.

وتكمن خطورة هذا التكتيك في أنه بقدر ما يمكن أن يحقق مكاسب لمستخدمه، قد يحدث انهياراً في المفاوضات.

٣. الأمر الواقع: Fait Accompli

شعار هذه الإستراتيجية، الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر **Now it is up to you**

ويقوم على أساس وضع الطرف المفاوض أمام الأمر الواقع، وذلك عند وجود شك في الوصول إلى عمل محدد أو نتيجة محددة.

ومن الأمثلة الكلاسيكية، زواج فتى وفتاة من أسرتين غير متكافئتين، من غير علم الأسرتين، إذا شعرا أن هناك تياراً قوياً رافضاً لزواجهما.فبعد أن يتم الزواج يعلنانه للأسرتين، ويتمثل هذا التكتيك على مخاطر، لذا لا بد من توافر عدة شروط لضمان نجاحه، أهمها:

أ. أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.

ب. أن تكون خسارة الطرف المعارض، في حالة استمرار معارضته، أكبر ماديا ومعنويا من خسائر عدم تقبله الأمر الواقع.

٤. الانسحاب الهادئ: Bland withdrawal

وهنا يقوم المفاوض باتباع سلوك معين، يحصل به على بعض المميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، بالاعتذار عما فات، وإعلان استعداده لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

٥. الانسحاب الظاهري: Apparent withdrawal

في هذه الإستراتيجية يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة، للحصول على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر، وهذا التكتيك مزيج من التسويف والخداع.

ومن الأمثلة، التي تساق، ما أورده **Niernberg** من أن هناك شقة يملكها ورثة، وأرادوا بيعها لأحد المشترين، وتم الاتفاق مع أحد المشترين على السعر وتراضت الأطراف، وقبض البائعون مقدم الثمن، وتحدد اليوم الثاني للتسجيل وتسليم باقي الثمن، وقد شعر ممثل البائعين أنهم في حاجة إلى الشقة، وأن بيعها سيحدث لهم إرباكا شديداً، فجاء إلى المشتري، وأبلغه اعتذار البائعين، بحجة أن أحد الورثة الشرعيين يرفض بيع حصته، وأن ذلك يتطلب اللجوء إلى القضاء لإتمام صفقة البيع، وهو ما يحتاج إلى وقت لا يقل عن ستة أشهر، أما الحل الثاني فهو رفع السعر بنسبة ٢٠% في مقابل الحصول على موافقة ذلك الشخص المعترض. لذا وافق المشتري على إتمام الصفقة، لأنه سيخسر كثيراً إن لم يفعل.

وهذه الإستراتيجية، مع أنها شائعة الاستعمال لدى كثير من المفاوضين، يحرمها الإسلام، كما أن القوانين الوضعية لا تجيزها وتحد من استخدامها.

٦. الكر والفر أو التحول Reversal

وشعارها "يمكنك التحرك للأمام أو للخلف" **You can forward, backward**، وتعبر عن استعداد المفاوض أن يحول مواقفه وفق ظروف المفاوضات، وهذا الأسلوب مبني على المثل الإنجليزي **While it is hot strike hard** يقابله في العربي "اضرب على الحديد وهو ساخن"، وهو ما يعني أن يضرب

على الحديد بمجرد خروجه من النار؛ لأنه يكون أكثر مطاوعة، ويكون المفاوض في هذه الحالة مستعداً للكر والفر، والزيادة والنقصان، وتقديم العروض وسحبها، ما لم تتوافق مع مصلحة الجهة، التي يمثلها.

٧. القيود

شعار هذه الإستراتيجية "نهاية المطاف"، ويقوم المفاوض في هذه الحالة بوضع قيود على بعض جوانب التفاوض، مثل الاتصالات وعدد الأفراد المشاركين في التفاوض، ومن الذي يتكلم أثناء التفاوض؟ ومن الذي يستطيع أن يتحدث؟ وبعد من؟ أو الوقت المحدد للتفاوض، أو أماكن التفاوض.

ومن الأمثلة على ذلك، أن يطلب التاجر من المشتري عدم إعلان السعر المتفق عليه، وإذا أعلنه، فإنه لن يكمل الصفقة أو لن يبيع له بعد ذلك، أو أن يضع المورد قيداً زمنيا على المشترين، حتى يسرعوا في اتخاذ القرار.

وهذه الإستراتيجية قد يكون فيها أحياناً بعض التمويه والخداع، وترمي إلى إجبار الخصم على اتخاذ قرار سريع، وقبل استخدامها، لا بد من التأكد أن الجو ملائم، حتى لا تأتي النتائج عكسية.

٨. الخداع

وطبقاً لهذه الإستراتيجية، فإن أحد المفاوضين يأتي بتصرف يحول ذهن الطرف الآخر إلى اتجاه معين، بعيداً عن حقيقة التصرف، أو أن يحاول أحد المفاوضين التظاهر بأن لديه معلومات تفوق ما لديه بالفعل.

وقد يلجأ المفاوض إلى تسريب بعض المعلومات الخاطئة؛ بقصد تضليل الطرف الآخر، أو قد يخرج عضو من أعضاء وفد التفاوض معلناً وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، وغير ذلك من أنواع الخداع.

ومن القصص الشائعة، أن اثنين من اللصوص مرًا على رجل ينام تحت شجرة، متدثراً بعباءة من نوع جيد، وأراد اللصان أن يسلباه إياها، ولكن خافا أن يستيقظ الرجل أثناء السرقة، فاستخدما أسلوب الخداع ونفذاه بدقة، إذ اقتربا

من الرجل النائم، وقال أحدهما للآخر: إن حصيلة اليوم من السرقة كانت ثمينة، ولكن ماذا سنفعل بهذا العقد الثمين، ثم اقترح وضعه في علبة خشبية صغيرة دفنها تحت الشجرة ليعودا غداً لأخذه، ثم قاطعه الآخر قائلاً: إن الرجل النائم يمكن أن يسمعنا ويأخذ العقد أو يبلغ الشرطة عنا، فرد عليه الآخر أن الرجل في سبات عميق، وطلب منه أن يذهب ليحفر تحت الشجرة، حتى يتأكد هو من أن الرجل نائم بالفعل وذلك بأخذ عباءته. وكان الرجل، فعلاً، مستيقظاً، ولكنه لما عرف غلاء العقد، عزم على أن يتركهما يأخذان العباءة ليفوز هو بالعقد، وبلع الرجل الطعم، إذ سحب اللص الأول العباءة وأخذها وانصرف، في حين كان الآخر يتظاهر بالحفر تحت الشجرة.

يتضح أن هذه الإستراتيجية، تقوم على إعطاء الطرف الآخر انطباعات خاطئة، يبني عليها قراراته، التي لن تكون بالتأكيد في صالحة، ما دامت قائمة على أساس خاطئ.

ثانياً: إستراتيجية كيف؟ وأين؟

أما النوع الآخر من الإستراتيجيات فيتمثل في الآتي:

١. المشاركة في العمل: Participation

وفيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون أطراف، أخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وشعار هذه الإستراتيجية "نحن أصدقاء"، وتعني إمكان اللجوء إلى أطراف أخرى للحصول على مساعدة، في موقف تفاوضي معين. ومثل هذا النوع يكون بين الأعضاء في كيان واحد ملتزمين سياسته، كما هو الحال في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي أو دول منظمة الأوبك.

وتحتاج هذه الإستراتيجية حداً أدنى من السياسات العليا والأهداف العليا المشتركة بين الأعضاء، حتى يتسنى أن يكون كلُّ عضوٍ معيناً للآخر.

٢. المساهمة: Association

وشعارها "احملني وأحملك" أو "ارفعني وأرفعك"، ومن أمثلة تطبيقها، ذلك المحامي الذي يقبل أتعاباً أقل من مستواه في بعض القضايا المهمة، التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة شهرته وحصوله على مكانة اجتماعية مرموقة. أو ذلك المفاوض، الذي يقدم تنازلات لخصمه في سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه.

ويتضح استخدام مثل هذه الإستراتيجية عملياً، في استخدام بعض الشركات ممثلين أو رياضيين مشهورين في الإعلانات؛ لإعطاء انطباع للجمهور بمشاركة هؤلاء الأبطال في استخدام هذا المنتج المعلن عنه، كما قد توظف بعض الشركات شخصيات اجتماعية مرموقة؛ من أجل الاستفادة من مكانتهم، لإضفاء الأهمية على الشركة. ومثل هذه الإستراتيجية لا تحقق نجاحاً، ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلاً.

٣. التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي (**عدم المساهمة**) DIA-Association

وهي عكس الإستراتيجية السابقة، وتشير إلى أن الدعاية المكثفة يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية، ومثال ذلك، أن كثرة الشهادات العلمية ذات الخبرة والتوصيات، قد تعطي انطباعاً عكسيا عن صاحبها، فتكون سبباً في عدم توظيفه.

٤. مفترق الطرق: Cross Roads

وتستخدم هذه الإستراتيجية للحصول على تنازلات في القضايا الكبيرة، مقابل تقديم المفاوض تنازلات في القضايا البسيطة، ولكن يخشى أن الطرف الآخر حين يجد هذه المبادرة، بالتنازل قد يتمادى في طلب تنازلات أكبر، مما يتطلب ضرورة اختيار التوقيت المناسب.

٥. التغطية: blanketing

يهدف المفاوض، باستخدام هذه الإستراتيجية، إلى تغطية جوانب الضعف لديه، حتى لا ينتبه إليها الطرف الآخر، وهي محاولة لكسب مميزات كبيرة بأقل جهد، وفيها يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية أهداف كبيرة.

ومن الأمثلة الشهيرة لهذه الإستراتيجية، تلك، التي اتبعها روكفلر، رجل الأعمال الأمريكي المشهور، في شراء الأراضي، التي كانت مخصصة للمسالخ ومناطق تعبئة اللحوم في مدينة نيويورك، بحجة تخليص المدينة من التلوث وتجميلها، بينما أرادها هو لإقامة مشروع الأمم المتحدة ومباني الجمعية العمومية. وبعد أن عُرف المشروع الحقيقي، ارتفع ثمن الأرض في هذه المنطقة ارتفاعاً كبيراً. وقد حققت له الأراضي، التي كان يملكها فيها أرباحاً خيالية.

٦. العشوائية: Randomizing

وهذه الإستراتيجية تعنى استخدام قانون المصادفة في كسب أكثر ما يمكن كسبه من خصمك، ولكنها قد تنجح أو تفشل، مما يجعل اللجوء إليها محفوفاً بالمخاطر.

٧. إستراتيجية التدرج: Salami **أو إستراتيجية الخطوة خطوة** Step by step Strategy

في ظل هذه الإستراتيجية، يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى أجزاء، حتى تتم مناقشة كل جزء، على حدة، واتخاذ قرار بشأنه، ويكون بعد ذلك، الانتقال إلى الجزء الآخر، وهكذا.

وهذه الإستراتيجية مفيدة في القضايا المعقدة، أو عندما لا تكون هناك خبرات تفاوضية بين الجانبين.

ومثل هذه الإستراتيجية تستخدم في حالة العقود الكبيرة، التي يخشى أن تكون خسارتها كبيرة في حالة الاندفاع إلى التوقيع.

٨. **التصنيف الفئوي**: Bracketing.

وهي لا تشبه الإستراتيجية السابقة، لأن التجزئة فيها تكون بغرض المناقشة فحسب، من غير الوصول إلى الهدف النهائي، من خلال أهداف مرحلية.

٩. **التوكيل**: Agency.

وتتمثل هذه الإستراتيجية في توكيل بعض الأطراف؛ للقيام بالوساطة والتحدث نيابة عن الأطراف المعنية. ومن ميزاتها أنها تساعد على إجراء المفاوضات، من غير إحراج للأطراف. ومن أمثلة ذلك المستشار القانوني، أو المستشار الاقتصادي، أو السمسار الرسمي أو الخاطبة وغيرها.

١٠. **العينة العشوائية**: Random Sample

وتقوم على أساس اختيار عينة عشوائية، وإجراء دراسات عليها، ثم الافتراض أن العينة المختارة تمثل حجم البحث كله.

ومن خلال هذه الدراسة، يتم الحصول على بعض المعلومات المتعلقة مثلا. بالمفاوض أو المفاوضين كنوعية السلع، التي يتعاملون فيها، وتجاربهم في عقد الصفقات، ومدى مرونتهم في المفاوضات، ومقدار التنازلات، التي يمكن أن يقدموها، ومدى حرصهم على تلبية خدمات العملاء، وبناء على ذلك يتم اتخاذ الخطوات اللازمة للتحرك.

١١. **تغيير المستوى**: Shifting Levels

في هذه الإستراتيجية تبدأ المفاوضات بمستويات أقل من مستوى الرئيس أو المدير العام. وعندما تبدأ المفاوضات في التعثر أو الوصول إلى طريق مسدود، يتم تصعيد شخص لينضم إلى الوفد المفاوض. ويكون على مستوى أعلى، وقد يتطلب الأمر تدخل أعلى المستويات؛ من أجل تسريع عملية المفاوضات. ولمثل هذه المشاركة تأثير نفسي كبير، وتشجيع الطرف الآخر على المضي بجدية في عملية التفاوض.

ويبدو مما سبق، أن الإستراتيجية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام، ولذا فإن الإستراتيجية التفاوضية يجب أن تعطي وتحدد عنصرين أساسيين هما: العنصر الأول . عنصر الشمول: أي أن تشمل الإستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكل عناصر القضية التفاوضية.

العنصر الثاني . عنصر الزمن: أي الفترة الزمنية المطلوب تحقيق الهدف التفاوضي العام أو النهائي خلالها. ومن ثم، فإن الإستراتيجية التفاوضية تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى، الذي تغطيه، وأطول مدى من حيث الزمن، الذي يستغرقه تنفيذها، وتعد، في الوقت نفسه، أكبر من حيث الحجم، الذي تشغله، حيث يجب أن تحتوي الإستراتيجية على كل عناصر القضية بكاملها وبكل أبعادها وجوانبها. ويقسم بعض الخبراء إستراتيجيات التفاوض وفق المنهج المستخدم، ومن أكثر المناهج المعروفة، منهج المصلحة المشتركة والصراع.

ومن إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية تطوير التعاون الحالي، وإستراتيجية تعميق العلاقة القائمة وإستراتيجية توسيع نطاق التعاون ليشمل مجالات جديدة. أما منهج الصراع فيشتمل على إستراتيجية الإنهاك، وإستراتيجية التشتيت، وإستراتيجية إحكام السيطرة، وإستراتيجية الدحر (القدر المنظم)، وإستراتيجية التدمير الذاتي.

وقد تتضمن الإستراتيجية الواحدة مجموعة إستراتيجيات فرعية، فإستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة تشتمل على هذه الإستراتيجيات الرئيسية والفرعية الآتية:

أ. إستراتيجية التكامل:

ويعني التكامل تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض، إلى درجة يصبح فيها كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء. ويتم تناول إستراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي :

(١). التكامل الخلفي:

ويتكون هذا البديل الإستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة، يتم من خلالها الاستفادة مما لدى الطرف الآخر، من مزايا وإمكانات؛ لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين، مما يقوي قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحهما من المنافع المشتركة، التي ينالانها حقاً.

(٢). التكامل الأمامي:

على عكس البديل الإستراتيجي الأول، يقوم هذا التكامل على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عما لديه من مزايا ومنافع، يمكن أن يستفيد منها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم، أو تعديل بعض وحداته؛ لإنتاج مواد جديدة تماماً، أو إنتاج سلع وسيطة كمكونات في صناعات جديدة .

(٣). التكامل الأفقي:

وهو توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين، بإشراك طرف ثالث معهما، أو أطراف جديدة؛ لزيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة إجمالا.

ب. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

تقوم على أساس الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا، التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض، وتوثيق التعاون بينهما. ومن الإستراتيجيات البديلة الفرعية:

(١). توسيع مجالات التعاون:

وتتم عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بالتعاون في عدة مجالات.

(٢). الارتقاء بدرجة التعاون:

وتقوم هذه الإستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية، التي يعيشها طرفا التفاوض، حيث إن هناك مراحل للتعاون منها مرحلة التفهم المشترك، ومرحلة الاتفاق في الرأي، ومرحلة العمل على التنفيذ، ومرحلة اقتسام المائدة.

ومن العوامل المؤثرة في الارتقاء بمراحل التعاون: درجة التوافق في الاتجاه والميول، والتناسب في الظروف، ومدى الرغبة المتوافرة عند الأطراف، لتحقيق الارتقاء المطلوب.

٣. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

يقوم على أساس الوصول إلى مدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر، تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهم بإحداث عمق في علاقته بالآخر.

وهذه الإستراتيجية مناسبة لأطراف المصالح المشتركة، التي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في العلاقات الاقتصادية والتجارية، بين الدول المتقدمة والدول النامية.

٤. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد على العلاقة التاريخية الطويلة بين طرفي التفاوض، وتنطلق من إحساس كل منهما بأهمية التعاون مع الآخر. وقد يكون مد التعاون إلى مجال زمني جديد، كتحديد فترة زمنية جديدة، يتم خلالها استمرار التعاون بنفس معدلاته، أو توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال جديد، يتم فيه التعاون بصورة أفضل.

ثالثاً: إستراتيجيات منهج الصراع

تعتمد هذه الإستراتيجية على الخداع والتمويه، تحت دعوة المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة.

١. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) ومن أنواعها

أ. إستراتيجية استنزاف الطرف الآخر:

ويتم هذا الاستنزاف عن طريق تطويل فترة التفاوض، حيث تأخذ النتائج طابعاً شكلياً، كالتفاوض حول مبدأ التفاوض نفسه أو التفاوض في جولة أو جولات حول التوقيت، وكذلك حول تحديد المكان، أو الموضوعات المطروحة، ثم لتحديد الأولويات، التي يسير وفقها التفاوض.

ب. استنزاف جهد الطرف الآخر:

ويتم ذلك بتوجيه جهود الطرف الآخر إلى عناصر شكلية، بإثارة العقبات القانونية حول كل عنصر من عناصر الموضوعات، التي سيتم تناولها، وحول مسميات كل موضوع، وبأشياء شكلية أخرى. ومن وسائل هذا الاستنزاف، تنظيم برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف، وزيارة الأماكن التاريخية والمناطق الترفيهية، والاهتمام بالنواحي الفنية الشديدة التشعب، كالنواحي الهندسية والجغرافية.

ج. استنزاف أموال الطرف الآخر:

ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامة وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، وزيادة الأعباء المالية، قد تجعله يبدي مرونة أكبر لحفظ ماء الوجه.

ومن أمثلة هذا الاستنزاف، ما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية، عند ما طلب الاتحاد السوفيتي شراء قمح منها. وقد عرض السوفييت سعراً كبيراً، إلا أن الولايات المتحدة استخدمت عنصر الاستنزاف، باشتراط أن يكون الدفع بالذهب لاستنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين، كما حاولت إظهار الاتحاد السوفييتي بالدولة المتخلفة تقنيّا، والتي توجه أموالها للإنفاق على ترسانتها العسكرية، لدفعها إلى تحويل نفقات برنامج التسليح إلى قطاع الزراعة، وإبراز الولايات المتحدة الأمريكية بالدولة ذات القيم، التي تمد يدها حتى لعدوها، كما حاولت

الولايات المتحدة إجبار السوفييت على تخفيض برنامج مساعداتهم للدول النامية. مما يعطيها الفرصة لتغيير أنظمة الحكم في تلك الدول. ولزيادة عناصر الضغط استخدم الأمريكان تكتيك المماطلة وكسب الوقت.

٢. **إستراتيجية التشتيت (التفتيت)**

تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل أهم نقاط الضعف والقوة في الآخر، وتحديد انتماءات أعضائه وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي؛ من أجل استخدام هذه الخصائص لرسم سياسة ماكرة، لتفتيت وحدته ليبدو متصارعاً.

كما قد يتم تفريع القضية التفاوضية، وعناصرها ومكوناتها، إلى أفرع متعددة وجوانب وأبعاد تفصيلية وشكلية، وتستخدم هذه الإستراتيجية بنجاح، في حالة التعرض لضغط تفاوضي.

٣. **إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)**

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية، التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات. وهذا يجعل الطرف الآخر يتعامل مع مبادراتنا، التي نعرف عنها كل شيء، قبل أن يحيط بها إحاطة شاملة، كما أنها تعتمد على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض، فور إبداء الطرف الآخر رغبته في ذلك؛ لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض، ثم الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع أو مركز الدفاع دائماً.

٤. **إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم)**

تستخدام هذه الإستراتيجية، بغض النظر عن قلة المعلومات عن الطرف الآخر، ووفقا لها يتم استخدام التفاوض التدريجي، خطوة خطوة، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، وتبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة

المعلومات، بتجميع المعلومات الممكنة، من خلال التفاوض التمهيدي، مع هذا الطرف، وأهم الميزات التنافسية التي يمتلكها.

٥. إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف أهدافه وآماله وأحلامه، وفي حالة ازدياد العقبات، التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف والأماني والأحلام، فإنه قد يصرف النظر عنها، أو يبحث عن وسائل جديدة تمكنه من الوصول إليها. ويعني ذلك اليأس من تحقيق الأهداف أو الإصرار على تحقيقها، ومن يستخدم البديل الثاني يكن صاحب عزيمة، وتستخدم معه وسائل وأساليب التفاوض الذكي كأداة لتدميره ذاتيا، بإفقاده مؤيديه وتحويل أصدقائه إلى أعداء، ولتحويل مصادر القوة، التي لديه إلى ضعف.

وقد استخدمت رئيسة وزراء بريطانيا السابقة، مارجريت تاتشر، هذه الإستراتيجية مع رئيس نقابات العمال البريطانية، حين جمدت أرصدة النقابة، وعملت على إجبار العمال على العودة إلى العمل راضخين، وعندما طلب رئيس النقابة مساعدات خارجية، ظهر بعدم الولاء للنظام الحاكم، وأضفى ذلك شرعية على قرارات رئيسة الوزراء.

ودفعت مارجريت ثاتشر أعضاء من الجيش الجمهوري السري الأيرلندي إلى الانتحار في السجن؛ محاولةً منهم لكسب تأييد الرأي العام البريطاني، ولم يغير ذلك موقف رئيسة الوزراء.

وإذا كانت إستراتيجيات المصلحة المشتركة أو الصراع، توضح الأطر العامة، التي تسير وفقا لها العملية التفاوضية، فإن هناك نظريات المباريات Game Theories، التي تساعد على التحليل التقويمي لعمليات التفاوض وإدارة الأزمات والإعداد الجيد لها، ومن نماذج المباريات Game Theories: نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية، أو حل Utility Models. وفيها يتم التركيز على المنافع، التي سيتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض، وتستخدم هذه

النماذج في حالة وجود رغبة حقيقية وقوية مشتركة لأطراف التفاوض، للوصول إلى شيء ما، بدلاً من لا شيء، وتتمحور الجهود في هذه الحالة حول الوصول إلى أفضل تسوية أو حل ممكن، وتجنب أسوأ تسوية ممكنة.

نماذج التفاعل الإستراتيجي Models of strategic Interaction

ويركز فيها في تحديد الإستراتيجيات التفاوضية، التي تعظم المنافع وتقلل الخسائر، وتعتمد اللعبة هنا على البحث عن المعلومات وتوظيفها؛ لتحقيق تأثير ما يريده طرف في الطرف الآخر.

وتتضمن هذه النماذج استخدام إستراتيجيات مختلفة كإستراتيجيات استجابة تنازلية، أو قبول بالخضوع التام، أو إستراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود، أو إستراتيجية الثبات أو "عدم التنازل البتة"، وقد يستعد طرف للوصول بالنزاع إلى مرحلة الحرب، باستخدام إستراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم.

المباريات ذات المعلومات التامة Perfect information

وهي المباريات، التي يكون، لدى أطراف اللعبة فيها، معلومات يتحركون على ضوئها، كما هو في لعبة الشطرنج.

المباريات ذات المعلومات غير التامة Imperfect information

وهي التي يتحرك فيها اللاعبون، من غير أن تكون لديهم معلومات واقعية عن تحركات خصمهم.

مباريات التحالف والتنازع

المفاوضات، التي تتم بين أكثر من طرفين، عادة ما تتسم بمباريات التنازع Adversary Bargaining ومباريات التحالف Alliance Bargaining، وتتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين، ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل، ففي مباريات

التنازع تتسم طبيعة التداخل بمقدار الأذى، الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم، إذ تكون هناك عملية تقويم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإلحاق الأذى بالآخر، أما في مباريات التحالف، فإن التداخل يكون بالقدر، الذي يحتاج فيه المتحالفون بعضهم إلى بعض.

مباراة القائد

وهذه المباراة تعتمد على أن تحرك القائد يعني تحرك حلفائه، ومن الأمثلة على ذلك، أزمة السويس في عام ١٩٥٦، حيث تخيلت إنجلترا وفرنسا أن تحركهما سوف يدفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى اتباعهما، إلا أن تقديراتهما كانت خاطئة، لأنهما ظنتا أن أمريكا لن تتوانى عن أي تحرك ضد الرئيس جمال عبد الناصر، الذي كان في نظرهما عميلاً للشيوعية.

مباراة الحامي والزبون Protector-Client Game

وهذا كما في المثال السابق، إذ تمثل فرنسا وإنجلترا (الزبون) والولايات المتحدة الأمريكية (الحامي)، الذي يقف ضد أي تدخل سوفييتي محتمل موجه ضد الحلف الأطلنطي.

مباريات السوبر Super Game

ووفقاً لهذه المباريات، فإن اللاعبين ينظرون إلى طبيعة العلاقات بينهم على المدى المستقبلي البعيد، وهي تتضمن، في حقيقتها، نتائج ثلاث مباريات، في آن واحد، وهي مباريات التنازع من ناحية والتحالف من ناحية أخرى، إلى جانب مباريات الإعداد للتفاوض أو الصراع. وهي تأخذ في حسبانها ما سيتمخض عنها

من تنازع في المستقبل، وما يحصل من تأثيرات في علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض أو درجة حدة الصراع بينها.

والأطراف، التي تبرع في استخدام هذا النوع من المباريات، تفلح في عدم الوصول بالتفاوض إلى طريق مسدود؛ خوفاً من الخسائر، التي قد تترتب على ذلك مستقبلاً.

ويحتاج استخدام هذه المباراة إلى معلومات دقيقة وتامة، حتى لا تعتمد على تصورات خاطئة عند اتخاذ القرار، ويتطلب مثل هذا الأمر هدوءاً ومرونة شديدين لمن يدير هذا الصراع. ويتبين من هذا العرض خطورة استخدام إستراتيجيات الصراع، التي قد تزيد الأمور تعقيداً، لقيامها على أساس الخداع والتمويه والروح الأنانية، التي يمتلكها أحد الأطراف، حين يصر على أن يأخذ كل شيء، دون تقديم أي شيء، من غير أي محاولة للبحث عن أرضية مشتركة توصل إلى التفاهم والتعاون حول القضية المطروحة، بما يحقق مصالح الطرفين. ولا شك أن هذه المباريات في مجملها، تميل إلى اختيار أساليب غير أخلاقية، مما يجعلها عرضة لمخالفة الأديان وقيم الإنسان المتحضر.

وفي ظل تشابك العلاقات على مستوى الأفراد والمنظمات والدول، يبدو استخدام ممثل هذه الإستراتيجيات خطراً يهدد الأمن والسلام في العالم، ويزيد من سوء التفاهم، ويؤجج الصراعات على مختلف مستوياتها؛ لأن ذلك يعني أن هناك طرفاً يحاول إقصاء الآخر، وتجريده من كل مصادر القوة، مما يعني أننا إزاء مباراة صفرية Zero- Sum Game، تقوم على أنني ينبغي أن أكسب كل شيء، وليذهب الآخر إلى الجحيم، وهذه المباراة في جوهرها تعني استمرار الصراع، بل زيادة حدته في حالة الإصرار على استخدامها، بينما لا بد أن يسود بين المتفاوضين مبدأ "اكسب ودع غيرك يكسب" "Win Win approach"، الذي يقوم على أساس البحث عن أرضية مشتركة؛ لتحقيق التفاهم بين الأطراف. وقد وضع الخبراء إطاراً لمبدأ الأخذ والعطاء، الذي أخذ صورة معادلات ثلاث، تتمثل في الآتي:

المعادلة الأولى: الطرف الأول: عطاء وأخذ ، الطرف الثاني عطاء وأخذ:

في هذه المعادلة، الطرفان على استعداد لإعطاء شيء مقابل أخذ شيء يريده، وقد دخلا في عملية التفاوض وفق خطط معينة، والسؤال يكون عن مقدار التنازلات وزمنها، وهذا من التفاصيل، التي يتم الاتفاق عليها. وهذه المعادلة هي الأكثر نجاحاً.

المعادلة الثانية: الطرف الأول: أخذ وعطاء ، الطرف الثاني عطاء وأخذ:

واحتمال نجاح هذه المعادلة جيد، لأن الطرفين على علم بالتنازلات وفق مبدأ الأخذ والعطاء، ولكن من معوقات نجاحها أن أحد الطرفين مستعد لأن يعطي، شرط أن يحصل على شيء بالمقابل، ولكن الطرف الثاني مستعد للعطاء ولكن بعد الأخذ أولاً. والصعوبة تكمن في أن الطرف الذي أخذ قد يفكر في المقدار، الذي سوف يحصل عليه مقابل ألا يعطي. وإذا لم يقرر هذا الطرف بسرعة ماذا سيعطي، فإن الطرف، الذي قرر أن يعطي سوف يسحب تنازلاته، مما قد يوصل التفاوض إلى مرحلة حرجة.

المعادلة الثالثة: الطرف الأول: أخذ وعطاء ، الطرف الثاني: أخذ وعطاء:

وفي هذه المعادلة يدخل المتفاوضان العملية التفاوضية، وفي ذهن كل منها ألا يعطي شيئاً قبل أن يأخذ، وهذا ما قد يؤدي إلى اختلاف بينهما، وما لم يتزحزح طرف عن موقفه، فإن التفاوض قد يصل إلى طريق مسدود.

ونحن، في هذا العصر، نحتاج إلى أن تسود ثقافة التفاوض القائمة على مبدأ (اكسب ودع غيرك يكسب)، أو فلسفة الربح المزدوج، التي تعني أن يربح كل طرف في عملية التفاوض؛ لأن التفاوض المستمر، هو الذي ينتهي بحصول الطرفين على احتياجاتهما، وهناك كارثة سوف تحل، حينما يدخل المفاوض على أساس المساومة وفكرة "أنه يحب أن يربح دون أن يكترث بالطرف الآخر" وفلسفة الربح المزدوج تتطلب أن يبذل الطرفان كل جهودهما للوصول إلى اتفاق مرض

لهما.. وقد عبر عن ذلك بنيامين فرانكلين، أحد الآباء المؤسسين للولايات المتحدة الأمريكية، عندما قال: لن تكون هناك صفقة ما لم يحصل كل طرف على فوائد.

ومن الصفات، التي ينبغي أن يتحلى بها المفاوض، الآتي:

امتلاك موقف إيجابي تجاه الربح المزدوج.

القدرة على فهم واستخدام أساليب حل النزاعات.

المرونة والاستعداد لتقديم بعض التنازلات، مقابل الحصول على ما يريد.

التعاون.

فهم مبدأ الأخذ والعطاء في التفاوض.

الاستعداد للتفكير في أهداف التفاوض، بحدود ما يريده واحتياجاته الفعلية وأهميتها في المستقبل.

الاهتمام باحتياجات الطرف الآخر في التفاوض، والاستعداد للاستماع إلى رأيه ومبادئه الأساسية.

التحلي بالصبر والقدرة على الإقناع، بدلاً من الإجبار.

لغة الجسد في التفاوض

انتبه للغة الجسد في مهمة جدا في عملية التفاوض:

تعد لغة الجسد من أهم مواضيع هذا الكتاب فهي جانب شديد الأهمية من عملية التواصل و لها أهميتها منذ أول اجتماع و حتي إنهاء الصفقة أو عملية التفاوض. وهي مفيدة بشكل خاص فى تقدير ردود الأفعال تجاه العروض والتنازلات التي يتم تقديمها. و كذلك في تحديد ما إذا كنت قد وصلت إلى أرضية مشتركة مع شريكك التفاوضي أم لا.

أظهرت الأبحاث أن ١٠% من عملية التواصل يعتمد على الكلمات التي تستخدمها، و ٣٠% منها على الطريقة التي تستخدمها في التعبير عنها و ٦٠% على جسدك. إن تجديد الأرقام بدقة ليس له أهمية هنا، فالمهم هو أن تقرأ لغة جسد

الآخرين وتحدد ماتخبرك به و أن تساعدك لغة جسدك في دعم قضيتك،بالنسبة للمبتدئين خذ نفسا عميقا عدة مرات، ثم ذكر نفسك أنك تستحق ما اتيت تطلبه من التفاوض. عندما تنظرمرة أخرى للوضع، ستعرف أن لديك سلاحا سريا .سلاح لغة الجسد .لغة الجسد صادقة ومعبِّرة عن المشاعر، وهي تعزِّز مهارات التواصل، كما أنها أبلغ من الكلام. من إشاراتها مدى القرب من الشخص الآخر، وطريقة التنفس التي تدل على ارتياح أو توتر، وتعابير الوجه التي تنم عن انزعاج أو عكس ذلك.

نصيحة:

لن يكشف لك أحد جميع أوراقه. عليك أن تستشف ما يريده الطرف الآخر، ولأن السبب الذي يعطيه لا يكون أبداً السبب الحقيقي، فإنك تستطيع استبعاد السبب المُعطى.

كمثال على لغة الجسد، فإن رفع الرأس إلى الأعلى يدل على الاستماع بعناية ودون تحيز، بينما إمالة الرأس يمنة أو يسرة يدل على التفكير بما يقال، أما إمالة الرأس إلى الأمام فيُعد إشارة إيجابية تدل على الاهتمام بينما قد تعني إمالة الرأس نحو الأسفل التحفظ على ما يُقال.

قد يجلس الشخص أو يقف أحياناً بطريقة توحي بالارتباك أو عدم الثقة بالنفس، إلا أنه لا يجب أن نتسرع بتفسير ذلك على أنه علامة ضعف. كما أن الحركات السريعة قد تدل على العصبية وربما تفضح الاهتمام بمعلومة محدَّدة ذكرها الطرف الآخر.

نصيحة:

كن لطيفاً، ولكن، إذا شعرت أنك غير قادر على المحافظة على لطفك، فاطلب من شخص آخر متابعة التفاوض بدلاً منك حتى لا تفسد العملية.من خلال معرفتك بما تفعله بجسدك و تنقله، و أيضا ما يفعله الشخص الآخر، يمكنك ان تصبح لك بسرعة اليد العليا. ان لغة الجسد ترتبط بالافكار، وليس بالكلمات.لذلك هى

تكشف عن ما يدور داخل رؤسنا من أفكار و ليس ما ننطقه من كلمات. وفيما يلي قائمة من التلميحات التي ستكشف لك فى ما يفكر الشخص الذى تتفاوض معه و إليك بعض الأمثلة لكيفية قراءة لغة الجسد.

١- التواصل البصرى :

إذا نظر أحدهم إليك لـ٣٠% فقط من الوقت، كن مستعداً، لاحتمال أن يكون هذا الشخص كاذبا.أما إذا تواصل معك بصريا لأكثر من ٧٠% من الوقت فقد يعني ذلك أنه مهتم بما تقول أو أنه يكن لك مشاعر عدائية.

٢- فرك العين :

قد يكون في ذلك إشارة إلى الكذب، و لكن النساء يلجأن إلى فرك العين لتجنب إصدار إشارة عنيفة. أو قد تكون مجرد وسيلة لإزالة حكة العين.

٣- عقد الذراعين :

قد يكون عقد الذراعين إشارة لعدوانية ،أو لرفض نقطة أثرتها لتوك.

٤- إشارات راحة اليد :

قد تكون مواجهة راحتي اليد إلى الخارج دلالة على الصراحة و الانفتاح.

٥- لا تسهب في قراءة لغة الجسد :

و إضفاء معانيك الخاصة عليها إلى أن تدرسها بمزيد من العمق و قد تعتقد أن الشخص الذي يرفض النظر إليك بشكل مباشر هو شخص كاذب، و قد يكون ذلك افتراضا خطيراً، و لكن إذا رأيت شخصاً يفرك عينيه أو يجذب باقته و يتجنب النظر في عينيك و يتململ في مقعده، فإن احتمال أن يكون كاذباً يصير احتمالا. و إليك بعض النصائح فيما يتعلق بلغة جسدك لمساعدتك على بناء ألفة قوية مع من حولك.

٦- انتبه :

للإنتباه الأول الذي تتركه إن الناس يشكلون ٩٠% من انطباعاتهم عنك في التسعين ثانية الأولى من مقابلتك.

٧- استخدم اسماء الآخرين بابتسامة :

و بالطبع عليك أولاً أن تتحقق من الطريقة التي يحبون أن يخاطبوا بها، وهى قراءة أفكارهم.

٨- تجنب الجلوس في مواجهة الشخص مباشرة :

و يسري ذلك بشكل خاص في حالة الطاولات المربعة أو المستطيلة. و الوضع المثالي هو الجلوس بزاوية قدرها ٦٠ درجة إلى طاولة مستديرة.

٩- إنحنِ للأمام :

فهذا يخلق انطباعاً بأنك مهتم للغاية بما يقال.

١٠- اتكيء للخلف :

افعل إذا أردت الإنصات لما يقال أو أردت أن تبدو واثقاً من نفسك.

١١- لا تنتهك المساحة الشخصية للأخرين :

إن الجلوس على بعد متر من الطرف الآخر يعتبر مسافة مناسبة. ما لم تكونا بصدد إعداد مسودة اتفاقيتكما .وفي هذه الحالة يسمح بالتقارب بشكل أكبر.

١٢- أجفل!

أفعل ذلك في كل مرة يقدم لك فيها عرض. قد يتخذ الإجفال شكلاً بسيطاً كرفع الحاجب، أو هز الرأس، أو قد يتخذ شكلاً أكبر، كإطلاق صيحة تعجب عالي′، المهم هو أصدار هذه الإشارة بأي شكل! و لهذه الإشارة أهمية بالغة في بعض الثقافات، حيث تؤخذ السلبية كدلالة على الضعف.

وهناك أشارات أخرى يجب الوقوف عليها للمفاوض الكفء والناجح منها.

- اليد على الخد مقابل اليد تحت الذقن:

عندما تتكلم عن قضيتك، إذا وضع الطرف الآخر يديه على خده ، معناها إنك بدأت تستوعبه و تجذب إهتمامه بما تعرضه. ومع ذلك، إذا وضع يديه تحت الذقن (رافعا رأسه) فهذا يدل على أنه فقد إهتمامه و بدأ يشعر بالملل . حاول بسرعة العمل على إستعادته للتركيز معك و الاهتمام بما تقول.

- مسح الذقن مقابل قطف الوبر من الملابس:

إذا بدأ الشخص لمس دقنه و تكرار الحركه أو مسح الذقن، أنه على وشك اتخاذ القرار. اذا كان ينظر مباشره الى العين، هذا يعنى أنه يفكر جديا في الاقتراح المقدم منك. مرة أخرى، هذا مؤشر جيد يوجب عليك أن تولي اهتمامك بالعميل و تبدا فى التحفيز حتى ياخذ القرار بالقبول!

من ناحية أخرى إذا بدأ الشخص الآخر في لقط الوبر الغير مرئي من على ملابسه، إعلم إنه فى منطقه ضبابيه يميل فيها للرفض أكثر من القبول. عموما هذا يدل على أنه يختلف أو لا يوافق على ما تقوله لكنه يشعر بالتردد فى التعبير عن ذلك. هذا هو الوقت لتطلب منه ان يعبر عن ما بداخله تجاه ما تعرض لتفند ما يضايقه و تعمل على إزالته.

- الإيماء مقابل حك الراس او الأنف او الرقبه:

حسنا، لقد وضعت لك كل شيء على الطاولة (في طريقة لطيفة للغاية وساحرة بطبيعة الحال). أثناء العرض، تجد الشخص الآخر يومىء برأسه اثناء الاستماع لك. هذه علامة كبيرة! انه مركز ومهتم . بادله الإيماء. وهذا هو علامة غير لفظية انكما على توافق و على وشك الإتفاق .فى هذه اللحظه حفزه على القبول و التوقيع.

- انتظر. هنا حكةعلى الأذن والأنف والرقبة:

عادة، الحكه هى مؤشر على الخداع. ان هذه الحركه تقطع عمدا اتصال العين بانه يؤدي وظيفة عادية على ما يبدولا تثير شك أى شخص. انها حركه خداع. عادة ما يكون هذا هو الوقت المناسب لطرح سؤال مباشر و صريح. بذلك لا يستطيع الإختفاء خلف الخدش او الهروب بعينيه بعيدا عنك.

- النساء مقابل الرجال:

هل الرجال والنساء يتفاوضوا بشكل مختلف؟ هناك واحدة من أكبر الاختلافات؛ هى إستخدام الايماء. يميل الرجال إلى الايماءة برؤوسهم في التفاوض

فقط عندما يوافقوا . النساء، على العكس من ذلك،يستخدموا إيماءة الرأس ليظهروا انهم يصغون. لكن هذا لا يعني بالضرورة أنهن يوافقوا . لذلك من الأفضل أن نسأل بدلا من إفتراض ان الشخص يتفق مع ما تقوله. بصرف النظر عن كون لغه الجسد ذات قيمة للغاية في المفاوضات، فهى ايضا ممتعة و مسليه حقا. ابدأ فى التدرب على معرفة مدى ما تكشفه لفتات الشخص عن ما يفكر فيه بالفعل.

الحوار الفعال والإقناع أفضل تأثيرا على الأخرين بالنسبة للمفاوض

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة. إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس .

هدف الحوار :

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهذيب سلوك معين .

أهمية الحوار :

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلّى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنّه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات .

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

- تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أنّ من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.
- التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبّل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة ، ودماثة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.
- عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه.
- محاورة شخص واحد في كل مرّة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره بغيرة أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.
- اختيار الظرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال : على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء وبرضى تام. وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضا؛ فيراعي الإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقا لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقا لموعد الراحة والمحاور يفضّل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عملٍ آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يحبّه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له. إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار:

- الاستماع الإيجابي :وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وهي تنمّي العلاقة بين المتحاورين. ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية و تنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.
- حسن البيان :يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة. ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستنطاق المشاعر مع تقديرها، ومواصلة الحوار حتّى يتحقق الهدف.ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يُعجِز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذا عدم البطء كي لا يمل. ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزحمْ الأفكار في ذهن المحاور، فيضطرب إدراكه. وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتّى ينهي الفكرة الأولى، وعليه ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو. وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوتٍ مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته حتى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار، وعليه أن يغضض من صوته وأن يتذكر دائماً أن الحجة الواهية لا يدعمها أيُّ صوتٍ مهما علا؛ فالحجة القوية غنية بذاتها عن كل صوت. ولا بأس بشيءٍ من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور، مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد. ومن البيان ألا يتعجل المحاور الردّ قبل الفهم لما يقول محاوره تماماً.

- يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، تقدر المشاعر عند الطرف الآخر، إنّ من شأن البدء بنقاط الاتفاق والبدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاكَ قلبه وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسرا من التفاهم يجعل الحوار إيجابيا متّصلا. أمّا البدء بنقاط الخلاف فستنسف الحوار نسفا مبكّراً.
- يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم ، وأن يعي الهدف المراد الوصول إلية من حوارهما
- على المحاور ألا يستخدم كلمة " لا " خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة " يجب عليك القيام بكذا... " ولا عبارة " أنت مخطئ، و سأثبت ذلك
- على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية .
- ضبط الانفعالات، فعلى المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي .
- عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء .
- مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبّها، مع عدم المبالغة في ذلك.
- الإجابة بـ " لا أدري " أو " لا أعلم " إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي .
- الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول .

- على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصما، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ربّانا ماهرا للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار؛ غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.
- على المحاور ألا يضخّم جانبا واحدا من الحوار على حساب جوانب أخرى.
- على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

ا

الصعوبات والعقبات التى تواجه المفاوض

أما أن تكون شخصية مع فريق العمل وأما مالية ونشير إليها إجمالا في النقاتط التالية:

١- صعوبة اختيار أعضاء الفريق المفاوض.حيث من المفترض أن يتم اختيار أعضاء الفريق المفاوض على أساس معايير موضوعية مثل/ الخبرة والكفاءة والمهارة.وهذا عكس ما يحصل في الوفد الفلسطيني الذي يخضع لحسابات وأهواء شخصية ضيقة بعيدة عن المصلحة العامة،بل تجد هناك أصوات تطالب بوضع اسمها في لائحة أعضاء الوفد لا نها لم تسافر للخارج أطلاقا،وتجدها فرصة للسفروالزيارة،لان الزملاء الآخرين في مكتب كبير المفاوضين قد سافرو أكثر من مرة .وهو مسكين بقى محروما من السفرمعهم.

٢- صعوبة الانسجام بين الفريق المفاوض،وغياب الخطة الجماعية التي يخرج عنها بعض الأعضاء المفاوضين،والتي تشبه فريق كرة القدم الذي يتسبب بخسارة بلدة أمام الفريق الأخر...وهنا يشعر الفريق الأخر المفاوض بذلك الاختلاف الذي يسارع لاستغلاله واللعب علية.

٣- قد تحصل المشاكل بين الفريق الواحد.بسبب وجود أعضاء من نفس الدرجة والرتبة والمستوى والاقدمية والمتخرج حديثا،أو اندلاع خلاف بين أعضاء الفريق العسكريين وبين الأعضاء من السلك المدني،ضمن علاقة الاحتقار لبعضهم البعض،هذا مدني وأنا عسكري،كيف اقبل به مسئول...الخ وهنا يضيع الوقت الداخلي للفريق المشغول بخلافاته الجانبية أكثر من وقت المفاوضات الفعلية مع الفريق الأخر.

٤- علاقة رئيس الفريق المفاوض (كبير المفاوضين) مع رئيس الدولة أو رئيس الوزراء والاتصال بهم مباشرة،باعتباره مميز عن باقي أعضاء الوفد وتربطه

علاقات شخصية معهم وبالتالي فهو في وضعية مختلفة تماما عنهم بشكل شخصي والتي تنعكس على العمل الدبلوماسي التفاوضي.

والسؤال من المسئول عن الاتصال بالرئيس أو رئيس الوزراء أثناء عمليات المفاوضات؟

إن الدول المتقدمة والديمقراطية التي تحترم ذاتها وتطبق القانون تعتبر أن السيد وزير الخارجية هو المسئول الأول والأخير على الإشراف على سير المفاوضات ولا بد أن يكون الاتصال بة ومن خلاله يتم إبلاغ رئيس الدولة أو رئيس الوزراء،مع مراعاة عدم القفز عنة أو تجاوزه من طرف رئيس الفريق المفاوض كما يفعل كبير المفاوضين في فلسطين، إلا في حالات الضرورة الاستثنائية المسموح بها فقط بسبب سخونة الموقف أو نوع الأزمة والحالة المستعصية.

٥- صعوبة المفاوضات بسبب الأزمة المالية وعدم توفر المصاريف لتغطية النفقات للفريق المفاوض وتحديدا في دول العالم الثالث.مثل/حجز تذاكر الطيران على الدرجة الثانية بدلا من الأولى،أو حجز فنادق ٣ نجوم بدل ٧ نجوم،مع مراعاة العدد بين الفريق الكبير والفريق الصغير من الناحية الاقتصادية.

٦-عدم الثقة بالنفس والخوف وقبوله لنظريات فاشله قبل عملية التفاوض فضلا عن قلة خبراته مما يعرضه للفشل.

وأخيرا :

ننصح باتباع تلك الخطوات حتى يحافظ المفاوض على بعض الصفات الهامة لكى يكون مفاوضا ناجحا وتجنب مخالفتها مثل:

القدرة على التحليل

معرفة اقتصادية

معرفة قانونية

معرفة لغوية

معرفة عامة

الذكاء

حسن وسرعة التصرف

قوة التحمل ونضج الشخصية

اللياقة والكياسة

قوة الملاحظة

الإدراك الشامل والمتكامل

اليقظة الدائمة المستمرة

مبادئ هامة:

تجنب استخدام مصطلح تفاوض قدر الإمكان.

فكر في أنواع متعددة من الأهداف قبل بدء المناقشة.

ادرس موقفك والظرف الذي أنت فيه.

لا تقبل أن تتفاوض مع شخص غير مفوض باتخاذ القرار.

عليك باللباقة في البحث عمن بيده اتخاذ القرار.

هيئ جوًا يشجع على التعاون.

قدم لمفاوضك شيئاً في البداية.

اطرح الأسئلة لكي تعطي مفاوضك إحساسًا بالفائدة.

تعلم كيفية صياغة الأسئلة التي تسبر بها أغوار مفاوضك.

أجل أي مناقشة عندما يفاجئك شيء لست متحسباً له.

أعلن كل ماتريد مبكراً دون تأخير.

ركز على حاجات محدثك أولاً.

قدِّر قيمة ما عندك قبل المساومة عليه.

راقب إيماءات الآخرين عندما تصدر عنهم تعليقات عارضة.

إذا كنت ستفاوض بالهاتف فابدأ أنت بالاتصال.

دون ملاحظاتك أثناء التفاوض.

احرص على أن توجه عينيك إلى من يفاوضك.

تأكد من مواقف محدثك التي لا تريد التنازل عنها.

إذا رفضت فليكن رفضك قاطعاً.

اطلب أكثر مما تتوقع.

كن مستعداً لأن تضيف أو تطرح.

عندما يوجه إليك تهديد لا ترد على الإطلاق.

لا تتسرع بالموافقة.

احتفظ بهدوئك حتى وإن تعرضت للضغط.

فكر بحياد بالرغم من الضغط العاطفي.

اعلم أن كل شيء قابل للتفاوض.

جهز نفسك قبل كل عملية تفاوض.

استخدم تكتيكات التوقيت للاستفادة من التفاوض.

اسعَ لطرح بدائل أثناء عملية التفاوض.

لا تنسَ أنه لكي تكون مفاوضًا جيدًا، عليك الاستماع بفاعلية للطرف الآخر.

المصادر والمراجع

١. دليل المُفاوض، جورج فولر.

٢. التفاوض الناجح، د.مصطفي محمود أبو بكر.

٣. التفاوض مهارات واستراتيجيات، د.ثابت عبد الرحمن إدريس.

٤. التفاوض في الحياة والأعمال، د.صديق محمد عفيفي.

٥- مقدمة في علم التفاوض والاجتماعى والسياسى، د. حسن محمد وجيه .

٦- الجرأة في التفاوض، مايكل دونالدسون.

٧- التفاوض الفعال، باربارا أندرسون.

٨- كيف تكون مفاوضا أفضل، ريتشارد إيه. لوكى & جيمس جى .باترسون.

٩- مهارات اكتساب الآخرين، د. رفعت عارف الضبع.

١٠- كيف تتحدث بثقة أمام الناس، فيفيان بوكان.

١١- سر النجاح ، صموئيل سمايلز.

١٢- محاور الذكاء السبع، إيهاب كمال .

١٣- مهارات الاتصال والتفاعل، حصة ال مساعد – احلام العقباوى.

١٤- كيف تكسب الاصدقاء وتؤثر على الناس، ديل كارينجى.

١٥- فن قراءة لغة الجسد، د.محمد حسن غانم.

١٦- فن الاقناع، هارى ميلر.

١٧- ايقظ قدراتك الخفية، د. إبراهيم الفقى.

الفهرس